



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Competências Interculturais no contexto das Missões Internacionais da GNR**

**Autor:** Aspirante de Infantaria da GNR Cláudio Nuno Oliveira da Silva

**Orientador:** Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira

**Coorientador:** Major de Infantaria da GNR Pedro Miguel Ferreira da Silva Nogueira

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2020**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Competências Interculturais no contexto das Missões Internacionais da GNR**

**Autor:** Aspirante de Infantaria da GNR Cláudio Nuno Oliveira da Silva

**Orientador:** Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira

**Coorientador:** Major de Infantaria da GNR Pedro Miguel Ferreira da Silva Nogueira

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, maio de 2020**

## EPÍGRAFE

*“The most powerful tool any soldier carries is not his weapon but his mind”.*

General David Petraeus

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus familiares e à minha namorada pelo apoio  
incansável durante esta jornada.

## AGRADECIMENTOS

Um desafio desta natureza não pode ser ultrapassado sem o auxílio de inúmeras pessoas. Aproveito este segmento textual para expressar os meus agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para o desenrolar desta investigação, sem estabelecer nenhuma precedência e com um sentimento de gratidão a todos.

À Professora Doutora Ana Romão, pela disponibilidade e auxílio na realização desta investigação desde o primeiro momento em que aceitou cumprir a qualidade de Orientadora, procurando sempre mitigar as dúvidas que foram surgindo. Transmitiu recomendações imprescindíveis e de elevada pertinência que enriqueceram o trabalho e demonstrou sempre interesse em ajudar nas demais dificuldades.

Ao Senhor Major de Infantaria da GNR Pedro Nogueira, que na função de Coorientador acompanhou com dedicação o desenrolar desta investigação, esclarecendo prontamente aspetos fundamentais, contribuindo com pontos de vista relevantes e facultando o ponto de contacto com as demais individualidades.

Aos oficiais entrevistados, pelo tempo despendido e pelos contributos que permitiram consolidar o trabalho, uma palavra de apreço por possibilitarem o alcance dos objetivos desta investigação e por se mostrarem dispostos a fornecer a informação e documentos indispensáveis para a finalização da mesma.

À minha Família, que no decorrer deste percurso me apoiaram em todas as circunstâncias e me ajudaram a ultrapassar as adversidades. São o meu pilar sempre presente nas vitórias e nas derrotas, e mostraram-me através do exemplo que para tudo na vida é necessário fazer sacrifícios.

À minha namorada Beatriz, pelo amor, amizade, carinho e motivação constantes, pela ajuda no trabalho e por estar sempre por perto, nesta etapa e nas que estão para vir.

Aos meus camaradas do XXV, pela camaradagem e bons momentos que vivemos em conjunto no decorrer destes cinco anos, e que recordo com saudade.

Um bem-haja a todos vós!

Cláudio Silva

## RESUMO

As comunidades hodiernas, compostas por indivíduos provenientes de culturas díspares, caracterizam-se como ambientes multiculturais, que exigem o desenvolvimento de capacidades para se estabelecer uma eficaz comunicação entre indivíduos culturalmente distintos. Os militares destacados no estrangeiro, em contacto com outras culturas, dependem do consentimento da população local para alcançar o sucesso das suas missões, sendo, por isso, a preparação no âmbito da interculturalidade um fator preponderante.

Neste contexto, a investigação realizada incide sobre as “Competências interculturais no contexto das missões internacionais da Guarda Nacional Republicana” e tem como objetivo caracterizar a evolução dos apertamentos na Guarda no que concerne ao desenvolvimento das competências interculturais desde a participação do Subagrupamento Bravo na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste. Para atingir este fim, procurou-se compreender a importância atribuída à consciência cultural e o papel das competências interculturais no contexto de Timor-Leste, bem como as modalidades de formação e treino em interculturalidade implementadas no apertamento para a missão e a adequação do programa de apertamento. Pretendeu-se, de igual forma, descrever o atual treino dos militares da Guarda ao nível das competências interculturais para a projeção em cenários internacionais.

Esta investigação seguiu uma estratégia qualitativa e obedeceu ao método indutivo, partindo de fenómenos particulares para o geral, adotando técnicas de recolha de dados como a análise documental e a realização de entrevistas, que permitiram apontar experiências de interculturalidade e descrever a preparação contemporânea dos militares da Guarda na componente intercultural. Os dados obtidos permitem-nos concluir que a Guarda Nacional Republicana evoluiu no que diz respeito ao treino dos militares no âmbito das questões culturais desde a Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste. Contudo, o treino funcional das competências interculturais que permita o desenvolvimento efetivo das capacidades dos militares, ainda não é promovido no decorrer dos apertamentos, considerando-se pertinente operacionalizar esta modalidade.

**Palavras-Chave:** Competências interculturais; Timor-Leste; Subagrupamento Bravo; Guarda Nacional Republicana.

## ABSTRACT

Today's communities, composed of individuals from different cultures, are characterized as multicultural environments that require the development of skills to establish effective communication between culturally distinct individuals. Military personnel deployed abroad in contact with other cultures depend on the consent of the local population to achieve the success of their missions, and intercultural preparation plays a key role in this regard.

In this context, the research carried out focuses on the "Intercultural competences in the context of the international Guarda missions" and aims to characterize the evolution of the training in the Guarda Nacional Republicana regarding the development of intercultural competences since the participation of the Bravo Subgroup in the United Nations Integrated Mission in Timor-Leste. To achieve this goal, the importance given to cultural awareness and the role of intercultural skills in the context of Timor-Leste was sought, as well as the types of training and inter-culturalism implemented in the preparation for the mission and the adequacy of the preparation program. It was also intended to describe the current training at the level of intercultural skills for deployment.

This research followed a qualitative strategy and obeyed the inductive method, starting from particular phenomena for the general one, adopting data gathering techniques such as document analysis and interviews, which allowed to point out experiences of interculturality and to describe the contemporary preparation of Guarda in the intercultural component. The data obtained allow us to conclude that the Guarda Nacional Republicana has evolved in terms of training the military in cultural issues since the United Nations Integrated Mission in Timor-Leste. However, the training of intercultural skills, translated into practice that allows the effective development of capabilities of the military, is not yet promoted in the course of the preparations, and it would be relevant to operationalize this modality.

**Keywords:** Intercultural competence; Timor-Leste; Bravo Subgroup; Guarda Nacional Republicana.

## ÍNDICE GERAL

<b>EPÍGRAFE .....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. A CULTURA E AS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS . 5</b>	
1.1. Da cultura à interculturalidade .....	5
1.2. Competências interculturais .....	8
1.3. A comunicação intercultural .....	12
<b>CAPÍTULO 2. A GNR EM OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ .....</b>	<b>15</b>
2.1. As Forças de cariz gendármico no apoio à paz .....	15
2.2. A cultura e as Nações Unidas em Timor-Leste.....	19
2.3. A GNR em Timor-Leste: a participação do subagrupamento Bravo na UNMIT.....	23
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS .....</b>	<b>29</b>
3.1. Definição das questões da investigação .....	29
3.2. Modelo de Análise .....	30
3.3. Estratégia de investigação, Método de abordagem e Desenho da pesquisa.....	31



3.4. Procedimento Metodológico .....	31
3.5. Técnicas de recolha de dados .....	32
3.6. Amostragem .....	33
3.7. Análise de dados.....	34
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1. Análise dos inquéritos por entrevista – Grupo A .....	36
4.2. Análise dos inquéritos por entrevista – Grupo B .....	46
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>I</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>XXV</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Análise .....	30
Figura 2 – O processo de resolução de conflitos .....	XXVII
Figura 3 – Principais Atividades das Operações Multidimensionais da ONU.....	XXVIII
Figura 4 – Vazio de Segurança.....	XXIX
Figura 5 – Mandatos relativos às missões da ONU em Timor-Leste.....	XXX

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Análise de conteúdo da questão n.º 1 .....	36
Quadro 2 – Análise de conteúdo da questão n.º 2 .....	37
Quadro 3 – Análise de conteúdo da questão n.º 3 .....	38
Quadro 4 – Análise de conteúdo da questão n.º 4 .....	39
Quadro 5 – Análise de conteúdo da questão n.º 5 .....	40
Quadro 6 – Análise de conteúdo da questão n.º 6 .....	41
Quadro 7 – Análise de conteúdo da questão n.º 7 .....	42
Quadro 8 – Análise de conteúdo da questão n.º 8 .....	43
Quadro 9 – Análise de conteúdo da questão n.º 9 .....	44
Quadro 10 – Análise de conteúdo da questão n.º 10 .....	45
Quadro 11 – Relação entre os Objetivos e as Perguntas da Investigação .....	II
Quadro 12 – Relação entre as Perguntas Derivadas e as Questões da Entrevista do Tipo A..III	
Quadro 13 – Relação entre as Perguntas Derivadas e as Questões da Entrevista do Tipo B..IV	
Quadro 14 – Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados .....	XII
Quadro 15 – Sinopses das respostas à Questão n.º 1 .....	XIV
Quadro 16 – Sinopses das respostas à Questão n.º 2 .....	XIV
Quadro 17 – Sinopses das respostas à Questão n.º 3 .....	XV
Quadro 18 – Sinopses das respostas à Questão n.º 4 .....	XVI
Quadro 19 – Sinopses das respostas à Questão n.º 5 .....	XVII
Quadro 20 – Sinopses das respostas à Questão n.º 6 .....	XVIII
Quadro 21 – Sinopses das respostas à Questão n.º 7 .....	XIX
Quadro 22 – Sinopses das respostas à Questão n.º 8 .....	XX
Quadro 23 – Sinopses das respostas à Questão n.º 9 .....	XX
Quadro 24 – Sinopses das respostas à Questão n.º 10 .....	XXI
Quadro 25 – Sinopses das respostas à Questão n.º 11 .....	XXII
Quadro 26 – Sinopses das respostas à Entrevista do Tipo B .....	XXIII

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Conjunto de competências interculturais.....	XXVI
---	------

## **LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS**

<b>APÊNDICES.....</b>	<b>I</b>
APÊNDICE A – RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS E AS PERGUNTAS DA INVESTIGAÇÃO .....	II
APÊNDICE B – RELAÇÃO ENTRE AS PERGUNTAS DERIVADAS E AS QUESTÕES DA ENTREVISTA .....	III
APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA DO TIPO A.....	V
APÊNDICE D – GUIÃO DA ENTREVISTA DO TIPO B .....	VIII
APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....	X
APÊNDICE F – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DOS ENTREVISTADOS .....	XII
APÊNDICE G – SINOPSES DAS ENTREVISTAS DO TIPO A .....	XIV
APÊNDICE H – SINOPSES DA ENTREVISTA DO TIPO B .....	XXIII
<b>ANEXOS .....</b>	<b>XXV</b>
ANEXO A – CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS.....	XXVI
ANEXO B – O PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	XXVII
ANEXO C – PRINCIPAIS ATIVIDADES DAS OPERAÇÕES MULTIDIMENSIONAIS DA ONU .....	XXVIII
ANEXO D – VAZIO DE SEGURANÇA.....	XXIX
ANEXO E – MANDATOS RELATIVOS ÀS MISSÕES DA ONU EM TIMOR-LESTE.....	XXX

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

### A

AM	Academia Militar
APA	<i>American Psychological Association</i>
Art.º	Artigo

### C

Cfr.	Conforme
CTAFMI	Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais

### F

F-FDTL	<i>Falintil</i> – Forças de Defesa de Timor-Leste
FPU	<i>Formed Police Unit</i>

### G

GNR	Guarda Nacional Republicana
-----	-----------------------------

### I

INTERFET	<i>International Force in East Timor</i>
IPU	<i>Integrated Police Unit</i>
ISF	<i>International Stabilisation Force</i>

### M

MSU	<i>Multinational Specialized Unit</i>
-----	---------------------------------------

### N

NEP	Norma de Execução Permanente
N.º	Número

### O

OAP	Operações de Apoio à Paz
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
ONU	Organização das Nações Unidas

OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
<b>P</b>	
PD	Pergunta Derivada
PNTL	Polícia Nacional de Timor-Leste
PP	Pergunta de Partida
<b>R</b>	
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
<b>S</b>	
SPU	<i>Special Police Unit</i>
<b>U</b>	
UE	União Europeia
UI	Unidade de Intervenção
UNAMET	<i>United Nations Mission in East Timor</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNMIT	<i>United Nations Integrated Mission in East Timor</i>
UNOTIL	<i>United Nations Office in Timor-Leste</i>
UNPOL	<i>United Nations Police</i>
UNTAET	<i>United Nations Transitional Administration in East Timor</i>

## INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) surge na fase final do Ciclo de Estudos Integrado conferente ao grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de segurança<sup>1</sup>, e está subordinado ao seguinte tema: “Competências interculturais no contexto das missões internacionais da Guarda Nacional Republicana (GNR)”.

Esta investigação pretende estudar a evolução dos apertamentos na Guarda, tendo em consideração as competências interculturais, e compreender o seu desenvolvimento pelos militares na preparação para uma missão internacional, desde a participação do Subagrupamento Bravo da GNR na *United Nations Integrated Mission in East Timor* (UNMIT), em português a Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste.

A cultura alude à identidade de uma comunidade, naquilo que é a política, geografia, religião, valores, entre outras conceções. Simboliza a vivência dos vários povos sob a forma de uma manifestação social (Hanenberg, 2017). Este conjunto de aspetos herdados na sua forma holística distingue os membros de um determinado grupo de outro, na medida em que cada indivíduo se identifica com os aspetos que caracterizam a sua cultura, bem como daqueles que com este convivem (Hofstede, 1994).

Tendo estas circunstâncias em apreço, a interação entre grupos culturalmente distintos exige a aceitação da pluralidade de culturas, e encerra o conceito de interculturalidade (Arasaratnam & Doerfel, 2005). A inaptidão dos indivíduos no que concerne à compreensão e interação com outras culturas tem um impacto negativo nas relações entre grupos, tornando-se esta noção uma premissa indispensável na promoção da interculturalidade (Malheiros, 2011).

Esta capacitação alude ao desenvolvimento das competências interculturais, mormente a aptidão de comunicar e adotar um comportamento aceitável, moldando-se às diferentes culturas, e aperfeiçoando uma agregação de atitudes, habilidades e conhecimento inseridos nas interações interculturais (Deardorff, 2006). Neste âmbito, uma atitude positiva perante outras culturas, o estabelecimento da empatia e a vontade de aprender e conhecer as particularidades que definem os indivíduos de outras nações são quesitos que devem ser tidos em conta (Pettigrew & Troop, 2011).

---

<sup>1</sup> Cfr. a alínea e) do número (n.º) 2 do artigo (art.º) 1.º da Portaria n.º 1099/2009, de 24 de setembro.



Possuir a consciência do sentido atribuído por culturas díspares a determinadas atividades e formas de estar é essencial. Uma ação fútil pode desencadear impactos negativos pela sua conotação cultural (Constantin, Cohen-Vida, & Popescu, 2015). A sensibilidade do peso das condutas em cenário culturalmente diferente designa-se por consciência cultural, e no contexto militar reveste uma elevada importância, no que diz respeito à aceitação de uma força destacada pela comunidade local (Žotkevičiūtė, 2018).

Emerge uma importante noção de que o estudo aprofundado de um país para o qual uma força será projetada, por si só, é insuficiente. O treino dos elementos para a participação em missões internacionais deve ser mais aprofundado, tendo em vista o desenvolvimento efetivo de competências interculturais (Caligiuri, Noe, Nolan, Ryan, & Drasgow, 2011). A preparação deve abranger os domínios cognitivo, afetivo e motivacional, destacando-se como uma condição fulcral para alcançar o êxito nos diferentes teatros de operações (Zagorodnova, Panova, Cherezova, Glazkova, & Nischeta, 2019). Nesta senda, mostrou-se pertinente identificar a importância atribuída a esta temática, durante os aprontamentos desenvolvidos pela GNR, bem como as modalidades de formação aplicadas aos militares. Pretendeu-se, igualmente, apontar eventuais melhorias no modelo de treino das competências interculturais na Guarda.

A preferência pela missão em Timor-Leste deveu-se ao facto de se tratar de um caso de sucesso apontado pelas Nações Unidas, tendo obtido reconhecimento tanto ao nível nacional como internacional (ONU, 2015). Hermenegildo (2008) destaca que esta imagem de proficiência e profissionalismo resultou da boa relação histórica entre Portugal e Timor, assim como a excelente prestação dos militares que integraram a missão, colocando elevada confiança nas ações desenvolvidas pela Guarda.

Destacam-se, igualmente, as características que distinguem a GNR enquanto força de cariz gendármico, que concorreram para o sucesso das missões desenvolvidas em Timor-Leste: elevada robustez e capacidade de projeção, consequente da dimensão militar; capacidade para exercer funções no domínio da segurança interna, resolvendo os problemas das populações, inerente à componente policial (Lutterbeck, 2013).

Na perspetiva de Hermenegildo e Ferro (2010), o papel da GNR em Timor foi preponderante na reconstrução de um estado fragilizado, especialmente na reformação do setor da segurança. Estas atividades, conjugadas com as ações levadas a cabo pelos militares em contacto direto com a população e com a Polícia Nacional de Timor-Leste (PNTL), numa ótica de proximidade, possibilitou alcançar um elevado nível de consentimento pela comunidade timorense, e restantes atores que participaram na UNMIT.

Deste modo, identificou-se como pertinente estudar esta temática uma vez que a prestação positiva das missões internacionais decorre, em grande medida, do consentimento da nação hospedeira – desde o povo até às autoridades locais e políticas. Neste campo, o relacionamento da força destacada com a comunidade revela ser um indicador importante e com influência no desenrolar das interações, pelo que a manifestação destas competências é essencial.

Definiu-se a seguinte pergunta de partida (PP): “Qual tem sido o desenvolvimento de competências interculturais na GNR na sequência da participação do Subagrupamento Bravo na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste?”.

A formulação da PP teve em vista alcançar o objetivo geral (OG) da investigação: “Caracterizar o desenvolvimento de competências interculturais na GNR decorrente da experiência do Subagrupamento Bravo na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste”. Decorrente do OG, elaboraram-se os seguintes objetivos específicos (OE):

**OE1:** Compreender a importância atribuída à consciência cultural no âmbito da participação da GNR na UNMIT.

**OE2:** Identificar o papel das competências interculturais no contexto de Timor-Leste.

**OE3:** Identificar as modalidades de formação e treino em competências interculturais implementadas no aprontamento da Força.

**OE4:** Aferir se o programa de aprontamento do Subagrupamento Bravo da Guarda era adequado ao cumprimento da missão na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste.

**OE5:** Descrever o atual programa de aprontamento dos militares da Guarda ao nível das competências interculturais para a projeção em cenários internacionais.

A investigação é constituída por quatro capítulos, articulados entre si para se atingirem os objetivos propostos. O primeiro capítulo reporta-se à noção de cultura e competências interculturais. Explanam-se os conceitos mais relevantes da literatura de referência e apontam-se os aspetos que importa atentar no domínio da temática. Posteriormente, apresentam-se contributos relacionados com a formação em competências interculturais, e o resultado desta preparação no sentido de promover a comunicação intercultural.

No segundo capítulo caracteriza-se a participação da GNR em Timor-Leste. Numa fase inicial, realiza-se um enquadramento das operações de apoio à paz, seguindo a doutrina da Organização das Nações Unidas (ONU), e da relevância das forças de cariz gendármico. Subsequentemente, apresenta-se a influência da ONU na crise de Timor, com especial

enfoque na UNMIT. Num momento posterior, reporta-se à participação do Subagrupamento Bravo GNR na UNMIT, explanando-se as principais atividades desenvolvidas e o papel no setor da segurança.

O capítulo seguinte diz respeito à metodologia subjacente à investigação. Apresentam-se as questões da investigação, o modelo de análise, a estratégia e o método selecionados, bem como o desenho da pesquisa. Explica-se todo o procedimento metodológico que se seguiu, as técnicas de recolha e tratamento de dados e a caracterização da amostra.

O quarto capítulo trata da apresentação e discussão dos resultados da parte empírica do trabalho, contrapondo-os com as considerações obtidas na parte teórica. Por fim, dimanam-se as conclusões da investigação, tendo em vista alcançar os objetivos propostos, as limitações sentidas no decorrer da elaboração do trabalho e algumas recomendações.

A redação do RCFTIA sustentou-se nas normas para a redação de trabalhos científicos da Academia Militar expressas na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1.<sup>a</sup> da Academia Militar (Academia Militar [AM], 2016), em linha com as normas da *American Psychological Association* (APA), 6º edição.

# **CAPÍTULO 1. A CULTURA E AS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS**

No presente capítulo explanam-se os conceitos relevantes para a investigação. Numa primeira parte, aborda-se a literatura de referência acerca do conceito de cultura e relacionam-se as noções de interculturalidade e multiculturalidade. Posteriormente, apresenta-se a conceção de competências interculturais, desde o significado até à relevância do treino destas habilidades, inserindo-as no contexto militar. No final do capítulo, estabelece-se a relação entre estas capacidades e a comunicação intercultural.

## **1.1. Da cultura à interculturalidade**

No mundo hodierno, e especificamente na Europa, vivenciam-se comunidades multirreligiosas, multiculturais e multiétnicas, que se traduzem numa constante procura por interações positivas entre os cidadãos face às dificuldades decursivas desta diversidade (Costa e Silva, Macedo, & Cunha, 2019). A aceção do conceito de cultura é multidimensional, referindo-se à identidade de um povo, no que diz respeito aos valores, política, religião, geografia, nação, entre outros. Enquanto conceito representa um fenómeno social, em que instituições e conjuntos de pessoas assumem uma forma de viver análoga (Hanenberg, 2017).

Na mesma linha de pensamento, Hofstede (1994, p. 5) reporta-se à cultura como “a conceção coletiva da mente humana que diferencia os membros de um grupo de outro. Cultura, nesse sentido, é um conjunto de valores herdados coletivamente”. Na ótica dos autores Samovar, Porter, e McDaniel (2010) a cultura são as regras para viver e funcionar em sociedade. Aprendemos as regras da nossa cultura de uma forma lógica: processo que se inicia quando nascemos e se prolonga por toda a vida.

Em linha com este argumento, Almeida e Roberto (2015) expressam a forma como a cultura de cada sujeito tem implicações no que este prioriza como importante para a sua vida, define comportamentos e estabelece limites ao que é apropriado em determinados momentos. Ganapathi (2019) defende que a cultura é como um caleidoscópio, com formas semelhantes mas diversas cores ou, por vezes, com diferentes formas mas cores semelhantes.

Na perspetiva da autora Spencer-Oatey (2000, p. 4), “a cultura é um conjunto de presunções e valores, procedimentos, crenças, políticas, orientações e comportamentos comuns a um determinado grupo de indivíduos e que têm influência no comportamento de

cada membro e nas percepções do comportamento dos outros”. Do ponto de vista de Hall (1989), as culturas podem-se organizar de acordo com as formas de comunicar, *high-context* (informação implícita) e *low-context* (informação quase toda explícita), assumindo o contexto um importante aspeto para descodificar a comunicação.

No meio académico são várias as possíveis definições e significados que a palavra cultura encerra. Todavia, os demais autores assumem quatro princípios basilares: tendo em conta o panorama social, é a cultura que baliza dois grupos de pessoas distintos; existe uma correlação entre as várias componentes da cultura; a cultura provém de um longo processo de aprendizagem; num determinado grupo os indivíduos partilham a mesma cultura (Ball, Thames, & Phelps, 2008).

“A cultura é um padrão de significados transmitido entre gerações e envolto em símbolos, um sistema de concepções herdadas expresso em formas simbólicas, através do qual os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem o seu conhecimento acerca destas formas e atitudes ao longo da vida” (Geertz, 1973, p. 89).

A multiculturalidade representa uma situação concreta. Por motivos históricos, as sociedades modernas são caracterizadas por esta conjuntura. A União Europeia, em particular o Acordo Schengen, permitiu a livre circulação de pessoas o que, conseqüentemente, levou a um aumento da pressão migratória. Os tempos atuais são marcados por uma deslocação acentuada de migrantes, tornando-se os países de destino ambientes de pluralidade étnica, rática, cultural, linguística e religiosa (Mendes, 2010).

Conforme Hui, Chen, Leung & Berry (2015), o resultado da migração e globalização tornou as sociedades multiculturais. Num ambiente desta natureza, o bem-estar e as relações interculturais dos habitantes nativos é influenciada pela sua forma de ver a diversidade cultural, e em que medida aceitam esta realidade. Na mesma linha de pensamento, Brasil e Cabecinhas (2019, p. 98) defendem que o diálogo intercultural possibilita “o desenvolvimento de maior abertura à pluralidade de culturas e saberes, além de maior empatia com relação ao Outro, para que haja reconhecimento, trocas recíprocas e transformação mútua”. O diálogo intercultural está intrinsecamente relacionado com o conceito de diversidade, que pode variar entre países. Valores, comportamentos, e hipóteses são moldados ao longo do tempo, influenciando a forma como esta realidade é interpretada e os principais atores que participam no processo (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* [UNESCO], 2018).

Do ponto de vista de Hall (2000), impera ressaltar que a multiculturalidade e o multiculturalismo são duas ideias diferentes. O termo multicultural representa as

comunidades ricas em diversidade cultural e utiliza-se para qualificá-las desta forma. A essência do multiculturalismo, num sentido substantivo, implica um conjunto de políticas destinadas a promover a aceitação das diferentes culturas. Numa perspetiva diferente, Zizek (1998) afirma que o multiculturalismo é um apelo à discriminação racial pelo facto de consagrar uma noção de preeminência de uma nação.

É conveniente distinguir interculturalidade e multiculturalidade. Respeitante à interculturalidade, versa sobre a interação, ao nível da comunicação, entre grupos de indivíduos de culturas distintas (Gudykunst, 2003). Uma premissa para compreender o fenómeno da interculturalidade é, desde logo, entender e aceitar esta pluralidade de culturas que caracteriza um ambiente multicultural (Arasaratnam & Doerfel, 2005).

De acordo com a Convenção sobre a proteção e promoção da diversidade e das expressões culturais<sup>2</sup> da UNESCO, a interculturalidade “refere-se à existência e interação equitativa de diversas culturas, assim como à possibilidade de gerar expressões culturais partilhadas pelo diálogo e pelo respeito mútuo” (UNESCO, 2005, p. 8).

Malheiros (2011) afirma que o conceito de interculturalidade simboliza um mecanismo para promover as boas relações e a comunicação positiva entre grupos culturalmente díspares que integram uma determinada sociedade. O termo associa-se ao reforço das aptidões para melhorar a compreensão e interação para com os indivíduos oriundos de outras culturas. O autor apresenta como principais vantagens da interculturalidade a contribuição para a harmonia da vida em sociedade e para a consolidação da cidadania.

Numa ótica distinta, Barrett (2013) defende que a interculturalidade avulta as relações que se estabelecem entre indivíduos e organizações, bem como as respetivas formas de comunicar, negociar e gerir incompatibilidades, ao invés de se focar unicamente no conhecimento de diferentes culturas. Zapata-Barrero (2017), ressalva que existem três elementos que caracterizam o interculturalismo: promove o contacto e interação entre pessoas de diferentes antecedentes culturais; foca-se no domínio local, no seio das comunidades; e apoia-se em estratégias dominantes.

Boucher e Maclure (2018) estabelecem que o multiculturalismo se distingue do interculturalismo sobretudo pelo facto do primeiro remeter para a adoção de medidas nacionais, ao nível estatal, orientado para o conjunto de direitos e deveres. Ao passo que o interculturalismo evidencia a promoção dos contactos entre culturas e a criação de espaços

---

<sup>2</sup> Ratificada pela UNESCO em 20 de outubro de 2005 e adotada pela União Europeia em dezembro do mesmo ano (Mendes, 2010).

partilhados nas cidades. Acrescenta que o diálogo intercultural não é semelhante ao contacto intercultural. No que diz respeito ao diálogo, refere-se à reflexão de ideias, valores, símbolos e argumentos. O contacto intercultural reporta-se ao encontro de pessoas em espaços físicos específicos. Assim, um contacto intercultural de dois indivíduos culturalmente distintos não implica um diálogo intercultural.

## **1.2. Competências interculturais**

Num mundo cada vez mais globalizado, a comunicação entre pessoas oriundas de culturas díspares passou a ser uma regra. Pese embora muitas das competências sociais da vida quotidiana se revelem úteis nesta interação entre indivíduos culturalmente distintos, estas relações apresentam desafios particulares, até para os interlocutores mais experientes (Busse, 2014). Na mesma linha de pensamento, Constantin, Cohen-Vida, e Popescu (2015) defendem que é crucial estar ciente de que o sentido que as pessoas atribuem a certas atividades é diferente, consoante a cultura de pertença. Para um indivíduo, é uma tarefa complicada pensar e comportar-se de acordo com a sua cultura numa situação em que se encontra inserido noutra completamente diferente. Cada ação tem uma conotação cultural e diferenças aparentemente insignificantes podem produzir grandes impactos negativos. Esta consciência e abertura para as diferenças culturais reduz o risco de se atuar inapropriadamente, designando-se por *cultural awareness*, ou consciência cultural.

O conceito de *cultural awareness* traduz-se na habilidade de compreender as características culturais de uma determinada população. Esta noção é uma condição necessária para melhorar o conhecimento do fator humano numa região pós-conflito. Os benefícios desta aprendizagem das características, crenças e costumes de uma comunidade fomentam a implementação de relações de confiança, entre a população local e os elementos internacionais responsáveis por garantir a sua estabilidade (Bellou, 2014). Seguindo este pensamento, Tomforde (2010a, p. 535) afirma que “o não conhecimento das culturas locais leva a que os elementos das forças de manutenção de paz se comportem inapropriadamente, ainda que de forma involuntária”.

No contexto militar, a sensibilidade cultural define-se como o conhecimento cultural da área de operações onde se desenvolvem as operações militares e a ligação entre a cultura e o conflito. Pese embora o destaque atribuído a esta temática no domínio das missões internacionais, a preocupação de consciencializar os soldados para as questões culturais é

também patente ao nível nacional, e o treino associado a estes conteúdos difere de nação para nação (Žotkevičiūtė, 2018).

No que diz respeito à aceitação da força por uma determinada comunidade local, Tomforde (2010b) acrescenta que este aspeto motiva o envolvimento dos locais em iniciativas para promover a segurança, e o consequente apoio do governo do país em que se desenvolvem as atividades das forças internacionais destacadas. Numa perspetiva semelhante, Yalçinkaya e Özer (2017) relembam a máxima *clauswitziana* de que, para entendermos o inimigo, fatores como a história, crenças, ideologias e aspetos demográficos têm de ser considerados. Adicionalmente, reportam-se ao conceito de *cultural awareness* enquanto primeiro passo para obstar problemas ao nível da comunicação com a população, o que facilita aos soldados e comandantes o cumprimento eficaz das suas tarefas e missões.

Defendendo o mesmo argumento, Trochowska (2014) afirma que, em certos países, os militares são treinados apenas antes de partirem para as missões ou limitam-se a recorrer a especialistas que são projetados com as forças enquanto intérpretes para interagirem com a população da nação hospedeira. Seguindo este pensamento, Caligiuri, Noe, Nolan, Ryan, e Drasgow (2011) sustentam que, não obstante da importância do *cultural awareness*, o simples conhecimento factual do país em que uma força vai ser projetada é módico. Do seu ponto de vista, a preparação dos elementos que integram as missões internacionais deve incorporar o desenvolvimento das competências interculturais –capacidade dos militares para se adaptarem a outros ambientes culturais, e procurarem interagir com outras pessoas de diferentes culturas.

As competências interculturais são definidas como “o conjunto de capacidades necessárias para um relacionamento adequado com os que são diferentes de nós. Essas capacidades são de natureza fundamentalmente comunicativa, mas também compreendem a reconfiguração de pontos de vista e concepções do mundo” (UNESCO, 2016, p. 11).

A abordagem científica às competências interculturais varia consoante o autor, no entanto é comum serem caracterizadas, no meio académico, como um conjunto de habilidades para interagir de modo eficaz e apropriado com outras culturas em contextos diferenciados (Peng & Wu, 2016). Deardorff (2006), reporta-se à competência intercultural como a habilidade de desenvolver conhecimento, atitudes e capacidades que convocam uma comunicação e comportamento apropriados nas interações interculturais.

Conforme salienta Busse (2014), a definição adotada pelos autores Lusting e Koester, denota alguns elementos-chave: conhecimento, motivação, comportamento, comunicação e contexto, adequação e eficácia. De modo semelhante, Gudykunst (1993) concorda que o



conhecimento, aptidões e motivação são essenciais para definir as competências interculturais.

Byram (1997), acrescenta que este conceito se relaciona com as atitudes e a consciência. Outros autores identificaram diferentes variáveis que concorrem para a definição de competências interculturais, em que se inclui uma atitude positiva perante outras culturas e a empatia (Arasaratnam & Doerfel, 2005), conhecimento de outras culturas (Pettigrew & Troop, 2011) e a curiosidade (Deardorff, 2006).

“As competências interculturais permitem interagir de forma eficiente e adequada para com os outros quando estamos inseridos num grupo de trabalho constituído por membros procedentes de vários contextos culturais. Este grupo pode ser constituído por duas ou mais pessoas, e a questão cultural que distingue os indivíduos integra características como os valores, crenças, costumes nacionais, regionais e locais e, particularmente, atitudes e práticas que afetam o modo de trabalhar de cada um” (Chiper, 2013, p. 2).

Na ótica de Selmeski (2007), estas competências não se restringem a apenas um fator, como a consciência cultural ou o conhecimento no domínio das Relações Internacionais, mas fundamentam-se numa combinação de perceções, habilidades e comportamentos enquadrados num ambiente cultural diversificado. Seguindo esta lógica de pensamento, Arasaratnam e Doerfel (2005) argumentam que o desenvolvimento de habilidades interpessoais contribui, significativamente, para interações favoráveis.

Para Malheiros (2011), destacam-se como competências neste domínio as seguintes: competências culturais propriamente ditas que envolvem a compreensão da cultura do outro nos demais níveis, desde os valores às práticas socialmente aceitáveis; competências comunicacionais e linguísticas que envolvem o desenvolvimento de ferramentas pessoais, e abarcam a vontade de estabelecer interações e o conhecimento intrínseco de outras línguas; competências de mediação, fruto de possíveis situações de conflito derivado dos antagonismos culturais, que se relaciona com a perceção do outro e a promoção do diálogo destinado à compreensão mútua.

Na perspetiva de Arasaratnam e Doerfel (2005), as qualidades que relevam no que diz respeito a competências interculturais são a sensibilidade, gentileza, experiência com diferentes culturas e vontade de aprender acerca de assuntos culturais. Sumariamente, estes atributos correspondem à empatia<sup>3</sup>. Duas importantes dimensões emergem – motivação e

---

<sup>3</sup> “A empatia é um tema crescente na literatura científica, vindo gradualmente a ganhar terreno na comunicação social, pela visibilidade da sua importância nas relações sociais, principalmente enquanto mecanismo motivador de confiança e de comportamentos pro-sociais como o altruísmo” (Emauz, Gaspar, & Esteves, 2018, p. 15).

sensibilidade, sendo que os indivíduos devem demonstrar interesse e esforçarem-se para falar e entender a perspectiva do outro.

Niculescu e Obilisteanu (2015) destacam alguns comportamentos para promover o desenvolvimento das competências interculturais. Desde logo, o conhecimento da própria cultura, na medida em que um indivíduo deve ser consciente da sua forma preferencial de comunicar quando em contacto com pessoas de culturas díspares. Outra particularidade prende-se com a escuta ativa, no sentido de estar disposto a ouvir mais do que falar e estar atento às mudanças no discurso do interlocutor, seja de entoação ou ritmo do discurso. Exige-se uma flexibilidade e empatia constantes, que permitam compreender o outro e ajustar o nosso comportamento aos diferentes momentos.

Relativamente ao treino das competências interculturais, Zagorodnova, Panova, Cherezova, Glazkova, e Nischeta (2019) denominam três dimensões: cognitiva, motivacional e afetiva. No domínio cognitivo, importa o desenvolvimento intelectual e o aumento do nível de tolerância. Ao nível da motivação, o interesse em aprender, uma língua estrangeira, a cultura e as regras de interação com representantes de outras culturas. Em relação ao nível afetivo, representa o conforto de uma determinada interação. O autor adiciona que a eficiência deste processo de desenvolvimento de competências interculturais depende da ponderação de princípios, abordagens, métodos e técnicas.

A dimensão intercultural das ações militares deve ser sublinhada como uma condição fulcral para se alcançar a eficiência, juntamente com as competências interculturais enquanto fator de sucesso para o cumprimento das missões atribuídas às estruturas militares nos teatros de operações. Adicionalmente, os novos desafios do ambiente operacional, devido a contingentes multinacionais compostos por indivíduos de diferentes nações, imbuídos no espírito de tradições, costumes, crenças, valores e língua diferentes exige aos militares requisitos interculturais (Niculescu & Obilisteanu, 2015).

O ambiente operacional hodierno caracteriza-se como volátil, incerto, complexo e ambíguo. Esta particularidade evoca desafios para a tradicional formação militar. Os conflitos modernos exigem que os militares possuam capacidade de adaptação, o que por sua vez requiere pensamento crítico e reflexão. A habilidade de desenvolver conhecimento, aptidões e atitudes orientadas para uma comunicação e comportamento efetivo e apropriado à cultura em que desenvolvem as suas missões é fundamental, e traduz-se no conceito de competências interculturais (Palloni, 2018).

Há que considerar que o sucesso de uma missão internacional depende do consentimento público da comunidade local, uma vez que não é possível impor uma

estabilidade contínua sem o contacto direto com a população. E esta estabilidade tem de ser alcançada tendo em conta o respeito, a promoção e a proteção dos direitos e liberdades das pessoas (Caligiuri et al., 2011).

Georgieva e Marinov (2017) acrescentam que no decorrer de uma missão internacional, as competências interculturais permitem que os militares lidem, adequadamente, com aliados, adversários, civis, organizações não-governamentais, políticos e comunidades locais por forma a atingir o sucesso. Neste domínio destacam-se as características pessoais enquanto fator determinante para o resultado destas interações.

Nesta senda, Palloni (2018) reforça que desde o Iraque, Afeganistão, Timor-Leste ao Haiti, os militares deparam-se com culturas efetivamente diferentes das deles. Deste facto, decorre a importância das competências interculturais, enquanto capacidades individuais que contribuem para uma eficaz interculturalidade.

Reportando-se ao formador em interculturalidade, Chiper (2013) entende que o principal desafio passa pela elaboração de cursos que permitam o desenvolvimento das competências interculturais dos formandos dentro do tempo e recursos disponíveis. A autora explica que é relevante existir uma mudança do *knowledge about* para *knowledge how*, na medida em que se evolui de uma preocupação em somente conhecer a cultura de uma nação para o desenvolvimento de competências que permitam a integração dos indivíduos numa determinada cultura.

Elena Palloni (2018), sublinha que o problema do treino militar em questões culturais se tem limitado a reforçar o *cultural awareness*, o que, apesar de importante, é para a autora manifestamente insuficiente. O desenvolvimento de um conjunto multifacetado de competências interculturais é um processo moroso, e envolve uma combinação de atitudes, conhecimento, aptidões e atitudes<sup>4</sup>. Alguns métodos práticos para a formação destas competências passam pela realização de estudos de caso, situações de *role-play* e exercícios que envolvam o contacto entre indivíduos com diferentes heranças culturais.

### **1.3. A comunicação intercultural**

O desenvolvimento das competências anteriormente referidas viabiliza uma eficaz comunicação intercultural. O relacionamento entre a cultura e a comunicação é de tal ordem que é natural considerar que cultura é comunicação e comunicação é cultura. A comunicação intercultural verifica-se entre duas pessoas com visões culturais e formas de ver o mundo

---

<sup>4</sup> Cfr. Anexo A.

distintas, assim como o ato de comunicar de cada uma. Envolve o impacto da herança cultural, o estilo comunicativo próprio de cada indivíduo, e as habilidades interpessoais (Ganapathi, 2019).

A habilidade de comunicar de modo eficaz tem sido um aspeto importante de todas as interações sociais entre pessoas de comunidades distintas, e nas últimas duas décadas tornou-se imprescindível. Os avanços tecnológicos, como as mudanças na comunicação digital, transformaram o mundo numa comunidade global e interconectada. Esta aceção, frequentemente designada por globalização, encetou níveis inéditos de interação entre pessoas de diferentes nacionalidades, etnias e religiões (Samovar et al., 2010)

A comunicação intercultural é frequentemente definida como a comunicação “entre pessoas de diferentes culturas nacionais, e vários académicos limitam-se a conceptualizar a comunicação presencial” (Gudykunst, 2002, p. 179). O êxito da comunicação intercultural depende, intrinsecamente, da forma como a mensagem é enviada. Se entre pessoas da mesma cultura este processo é relativamente simples, no que concerne a culturas distintas emergem outros desafios – que se não ultrapassados podem levar a interpretações erradas. Em operações multinacionais, as boas relações das Forças projetadas com a população local e demais atores é, indubitavelmente, um fator chave, possível recorrendo a uma adequada comunicação intercultural (Soare, 2017).

Conforme denota Georgieva e Marinov (2017), o ato de transmitir uma mensagem é executado tanto verbalmente como através da linguagem corporal. Em relação à comunicação intercultural, os autores referem a importância que a linguagem não-verbal apresenta, seja movimentos do corpo ou gestos, visto que difere entre culturas e pode provocar entropias ao processo comunicacional devido a eventuais equívocos derivados das diferenças culturais.

Através de exemplos, Lewis (2006) reporta-se a esta temática e demonstra que ações simples como manter o contacto visual com o interlocutor é expectável no mundo ocidental, todavia o povo japonês sente-se desconfortável com este ato. Outro exemplo ilustrativo é a questão do género. Para certos países muçulmanos, cumprimentar uma mulher com um aperto de mão é ofensivo, enquanto que na cultura europeia é uma situação natural para a grande maioria dos países.

Com o mesmo ponto de vista, Tenenbaum (2014) expressa que se verifica um problema fundamental na comunicação intercultural, na generalidade: de um lado está a intenção de uma pessoa em transmitir uma mensagem, e do outro lado a interpretação da

pessoa que a recebe. Esta adversidade constata-se tanto pela linguagem verbal como não-verbal.

Quando as divergências culturais possuem um papel preponderante no processo comunicacional, o resultado é a comunicação intercultural que inclui as relações, quebras de barreiras e a criação de fundações para novas ideias. Abordagens interculturais otimistas têm implicações práticas nas relações – fundamentam-se na compreensão mútua e permitem a criação de laços duradouros (Ganapathi, 2019).

“Compreender e comunicar não pode ser apenas apropriar-se de um conteúdo psíquico, sociológico ou histórico próprio ou alheio: o objecto cultural é enraizamento histórico-cultural, mas também superação do processo psicológico, sociológico ou histórico em que nasceu e daí a sua radical possibilidade e apetência para a comunicação intercultural” (Baptista, 2008, p. 176).

Os autores Cabecinhas e Cunha (2008), salientam a importância de compreender o dinamismo do conceito de comunicação intercultural, e a noção de que é irreal apresentar uma única definição. Nesta senda, reportam-se ao conceito como um adjetivo, mais do que um nome, dado tratar-se de um processo.

Na ótica de Heba (2017), a comunicação entre culturas abarca não só a componente linguística como a cultura em sentido material e o contexto social. Um designado grupo que desenvolve e mantém um sistema sociocultural denomina-se por sociedade. Distingue-se do ponto de vista territorial e os seus membros falam a mesma linguagem, e partilham uma identidade comum diferenciada das restantes sociedades.

“Como os modelos de cultura moldam e formam o pensamento e o comportamento de forma tão profunda e abrangente, os encontros interculturais são sempre momentos de um desafio especial para a dinâmica entre uma tendência para a resiliência e a estabilidade, por um lado, e a capacidade de mudança pela aprendizagem e pela plasticidade dos nossos modelos culturais e cognitivos, por outro lado” (Hananberg, 2017, p. 756 ).

Cerca de 90% dos participantes no inquérito realizado pela UNESCO acerca da interculturalidade afirmaram que a comunicação entre culturas permite ultrapassar os preconceitos e estereótipos, realça o respeito pelos direitos humanos e promove a tolerância e abertura. Em adição, este estudo considerou que a comunicação intercultural é uma importante ferramenta para combater a xenofobia, prevenir o conflito e os extremismos, e para a promoção da paz e igualdade de género (UNESCO, 2018).

Na ótica de Zagorodnova et al. (2019), a essência da comunicação intercultural enquanto fenómeno social está na construção ou desconstrução das interações entre representantes de diferentes nacionalidades e culturas ou subculturas num continuum espaço-tempo.

## CAPÍTULO 2. A GNR EM OPERAÇÕES DE APOIO À PAZ

O capítulo que sucede trata da participação da GNR em operações de apoio à paz. Inicia-se com a caracterização das forças de cariz gendármico, em que a Guarda se inclui, e uma breve explicação da origem destas operações no âmbito da paz. Seguidamente, realiza-se um enquadramento da cultura de Timor-Leste e das razões que motivaram a comunidade internacional a intervir no território. Na fase final do capítulo, expõe-se o papel da Guarda, em particular o Subagrupamento Bravo *suis generis*, na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste (UNMIT).

### 2.1. As Forças de cariz gendármico no apoio à paz

No decorrer do século passado, especialmente com o fim da Primeira Grande Guerra, urgia a criação de uma organização para a resolução de eventuais conflitos. A Sociedade das Nações<sup>5</sup> veio colmatar esta necessidade, na época. Não obstante, o seu fracasso em controlar os conflitos à escala mundial manifestou-se com a Segunda Grande Guerra. A comunidade internacional verificou, novamente, a ausência de um organismo capaz de evitar a repetição de uma tragédia desta natureza (Weiss, 2015)

No seguimento das atrocidades praticadas nas Guerras Mundiais, “foi criada a ONU dotada de um sistema para a manutenção da paz e da segurança internacionais de aplicação universal, com o intuito de regular as relações entre os Estados através de normas de Direito, em vez do recurso à força” (Roque, 2013, p. 36)

Os países signatários da Carta das Nações Unidas<sup>6</sup> colocaram no Conselho de Segurança das Nações Unidas a responsabilidade de agir em nome destes. O Conselho emana resoluções para a implementação de operações de apoio à paz, para as quais contribuem com forças os estados-membros, sob a alçada da ONU ou, adequado a um mandato, sob a orientação de outras organizações, das quais se destacam a União Europeia (UE) ou a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) (Ahmed, Keating, & Solinas, 2007).

“A carta constitutiva da ONU conduz-nos às formas de se resolverem os conflitos, quer de forma pacífica (no âmbito do capítulo VI), quer através do recurso

---

<sup>5</sup> Criada a 1919, na sequência da Primeira Guerra Mundial pelos países subscritores do Tratado de Versalhes. Assume-se como o primeiro organismo com o objetivo específico de manter a paz, recorrendo à resolução pacífica dos conflitos (Lincove, 2018).

<sup>6</sup> “A Carta das Nações Unidas foi assinada em São Francisco a 26 de Junho de 1945, no final da Conferência das Nações Unidas sobre a Organização Internacional, e entrou em vigor a 24 de Outubro de 1945” (ONU, 1945, p. 1).

à força (no âmbito do capítulo VII). Nela não estão contempladas, explicitamente, as operações de paz, o que levou *Dag Hammarskjöld* a afirmar, como já se disse, que elas eram conduzidas ao abrigo do capítulo VI e meio” (F. Sousa, 2011, p. 277).

Atendendo ao novo cenário internacional constituído por diversos atores, a 1992 o Secretário-Geral das Nações Unidas Boutros Ghali, no relatório da “Agenda para a Paz”, definiu o papel da organização no domínio da prevenção até à resolução de eventuais conflitos, o que viria a designar-se por operações de apoio à paz. As quatro áreas designadas para antes, durante e no seguimento do final do conflito são as seguintes: diplomacia preventiva, restabelecimento da paz, manutenção da paz e consolidação da paz<sup>7</sup> (Garcia, Dias, & Duque, 2019). Devido a um conjunto de conhecimentos aprendidos, em 1995 Boutros Ghali reformula a atuação das Nações Unidas na resolução de conflitos, acrescentando o Desarmamento, as Sanções, e a Imposição da paz, através do “Suplemento da Agenda para a Paz” (Ahmad, 2012).

Seguindo a doutrina da ONU, relevante para a presente investigação, atualmente as operações desenvolvidas pela organização na resolução de conflitos internos designam-se por *operações de apoio à paz multidimensionais*<sup>8</sup>. Os objetivos destas operações são criar um ambiente estável e seguro, apoiar o estabelecimento de instituições governamentais legítimas e efetivas, e providenciar uma estrutura para assegurar que todas as nações e outros atores internacionais desenvolvam as suas atividades em colaboração<sup>9</sup> (ONU, 2008)

Definidas como instituições de segurança com particularidades no domínio policial e militar, as forças de cariz gendármico foram criadas por volta do século XVIII. As tarefas que lhes são incumbidas compreendem o domínio da segurança e apresentam uma natureza militar (Lutterbeck, 2013). O grande proveito do desempenho destas forças advém da sua essência: elevada capacidade de projeção e robustas, decorrente da parte militar; preparadas para funções no âmbito da segurança interna em contacto com as populações, devido à parte policial (Weiss, 2011). Conforme refere Cortinhas (2016, p. 218), “as forças policiais são um requisito crucial para ajudarem uma sociedade devastada pela guerra a restabelecer as condições para uma estabilidade social, económica e política”.

Nesta senda, as forças de *gendarmérie* podem-se organizar de três modos em função da Organização Internacional que tutela a missão. No caso da doutrina da União Europeia, designam-se por *Integrated Police Unit* (IPU). Sob a égide da Organização do Tratado do Atlântico Norte organizam-se em *Multinational Specialized Unit* (MSU). No seio da ONU

---

<sup>7</sup> Cfr. Anexo B.

<sup>8</sup> Tradução do termo *multi-dimensional peacekeeping operations*.

<sup>9</sup> Cfr. Anexo C.

formam-se as referidas *Formed Police Unit* (FPU) (Cortinhas, 2016). Segundo Fernandes (2005), estas unidades designam-se por *Special Police Unit* (SPU), preparadas para enfrentar os mais diversos cenários, pela sua flexibilidade, mais musculadas, mais versáteis do que as forças policiais civis ou as Forças Armadas.

A Guarda, nos termos do n.º 1 do art.º 1.º da Lei Orgânica, assume-se como “uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa” (GNR, 2007). Derivado da sua dupla natureza, militar e policial, distingue-se das forças tipicamente militares – Forças Armadas – e das forças civis – forças policiais civis, uma vez que possui a capacidade de intervir num largo espectro de diferentes conjunturas, em caso de crises externas ou internas e em situações de conflito. Estas qualidades mencionadas são representativas das várias forças de cariz gendármico, no qual a Guarda se insere (Costa-Cabral, 2011).

No mundo hodierno, os teatros de operações contam com a presença de forças policiais de natureza militar, que desempenham um papel fulcral na designada *integrated approach*. Karsten e Pia (2008) abordam o conceito de *integrated approach* enquanto fator perentório para gerir uma crise com eficácia. Afirmam que se trata de mecanismos destinados a aprimorar a cooperação e harmonização de atividades entre as várias agências, governos e organizações integrantes na gestão de uma crise. Este ambiente multidisciplinar das operações militares determina que as forças gendármicas participem no denominado *security gap*, o lapso temporal desde a participação das forças expressamente militares até ao empenhamento de forças policiais civis (Silvério, 2018). Conforme afirma Agordzo (2009), num conflito armado é necessário um nível mínimo de estabilidade e segurança da população antes da projeção de uma polícia civil. Este espaço temporal, desde a projeção de forças exclusivamente militares, denomina-se por *security gap* ou vazio de segurança<sup>10</sup>. Destarte, Wendling (2010) menciona que se viabiliza o alcance de objetivos comuns recorrendo a uma colaboração horizontal. E para este fim, o profissionalismo, as boas relações e a ausência de preconceitos e barreiras culturais entre as demais instituições são condições essenciais.

Na mesma linha de pensamento, Heyer (2011) defende que a desadequada abordagem a este período afeta negativamente a reconstrução do estado e o restabelecimento da lei e ordem. Acrescenta que é um período crítico para a projeção de uma força apropriada, num

---

<sup>10</sup> Cfr. Anexo D.



momento pós-conflito, em que as circunstâncias não permitem a retirada das forças militares e a reconstrução da nação num ambiente estável.

A partir de 1990 a participação de forças policiais em Operações de Apoio à Paz (OAP) tem assumido um papel mais preponderante, em razão de um amplo espectro de intervenção. A ONU incluiu a componente de polícia, designada por *United Nations Police* (UNPOL) como peça integrante das várias missões desde a missão na Namíbia<sup>11</sup>, em que o papel de aproximadamente 2000 monitores durante o processo eleitoral em 1989 foi um sucesso. Autonomamente enquadrada na missão, a componente UNPOL complementa as suas tarefas com outras particularidades da missão: administrativa, militar, humanitária e eleitoral (Fernandes, 2005). Do ponto de vista de Esteves (2016), a integração da componente policial em missões internacionais passou da execução de simples tarefas, como a de monitores, para a substituição, reforma e formação das polícias locais.

Fernandes (2005) acrescenta que esta conclusão da imprescindibilidade do empenho de uma força policial numa OAP, face à incapacidade da força policial local, resultou também do relatório *Brahimi*<sup>12</sup>, em 2000, que originou uma mudança na doutrina. Deste relatório dimanou o pressuposto da existência de “um mandato claro que viabilize a actuação desta mesma força, em substituição da polícia local, ou seja, em missões de substituição e executivas” (Fernandes, 2005, p. 3).

Quanto à GNR, o empenho em OAP principiou em 1995, com a designação de um oficial para assumir um cargo no posto de comando na Roménia, no âmbito da intervenção das Nações Unidas na antiga Jugoslávia. Durante os anos subsequentes, a Guarda participou em várias missões sob a alçada das diferentes organizações internacionais. O empenho efetiva-se numa lógica assente em duas configurações: unidades constituídas e monitores de polícia (Branco, 2009).

De acordo com Sebastián (2015), ambas as modalidades executam as atividades sob a autoridade de um Comissário de Polícia da ONU. Relativamente aos monitores de polícia, que não atuam em unidades constituídas, são utilizados para reunir informação, treino e monitoração. De acordo com a ONU (2017a, p. 3), estes elementos conceptualizam-se como

---

<sup>11</sup> O Grupo das Nações Unidas de Assistência à Transição na Namíbia (UNTAG) foi criado para auxiliar o Representante Especial do Secretário-Geral a assegurar a independência antecipada da Namíbia através de eleições livres e justas sob a supervisão e controlo da ONU (Fellow, 2004).

<sup>12</sup> Este relatório resultou do Painel das Operações de Paz das Nações Unidas, em 13 de novembro de 2000, onde se concluiu que para este género de operações serem eficazes exigiam-se mais recursos e equipamentos, assim como mandatos claros e credíveis (ONU, 2000).

“polícias ou outros agentes de autoridade destacados pelo governo dos respetivos Estados Membros para servir nas Nações Unidas, a pedido do Secretário-Geral”.

No que diz respeito a unidades constituídas, as designadas FPU, a ONU (2017b, p. 3) define-as como “unidades de polícia especializadas, coesas e armadas, que providenciam segurança às operações das Nações Unidas, assegurando a proteção dos seus funcionários, contribuem para a proteção de civis e apoiam as operações policiais que requerem uma resposta constituída”.

Adicionalmente, existe outra categoria constituída por equipas de polícia especializadas. Trata-se de grupos de peritos em áreas policiais específicas e que, normalmente, reforçam as FPU. Como exemplos podem-se considerar elementos de operações especiais, unidades cinotécnicas, investigação criminal, entre outras, dependendo das especificidade e necessidades de cada missão (Sebastián, 2015).

## **2.2.A cultura e as Nações Unidas em Timor-Leste**

Não obstante da história e herança cultural que caracterizam Timor-Leste, nesta investigação releva apresentar os contributos da cultura europeia, em particular a portuguesa, na construção da identidade do país, tendo em vista compreender as boas relações entre portugueses e timorenses.

A República Democrática de Timor-Leste localiza-se no Sudeste Asiático, a norte da Austrália. Ocupa a parte oriental da ilha de Timor, uma das ilhas do arquipélago Malaio. O país divide-se em 13 distritos e a capital é a cidade de Dili. A população é maioritariamente da religião católica (cerca de 98%) e o número de habitantes situa-se na ordem do milhão. É um país pobre e pouco desenvolvido, mas possui recursos económicos relevantes como o petróleo e o gás natural. A família é a base do estrato social de Timor e o Português, a Língua Indonésia, o Inglês e o Mandarim são as línguas internacionais – sendo que oficialmente apenas o Português e o Tétum são considerados no panorama interno (Molnar, 2010).

A verificação da presença de pessoas no território remonta aos séculos XII e XIII, com a chegada de mercadores chineses. Os registos primórdios sobre a ilha apontam para 1225, elaborados por navegadores da China (I. Sousa, 2011). O território foi identificado pelos Portugueses por volta de 1512-13, todavia a ocupação europeia apenas começou efetivamente a partir de 1769, com a fundação de Dili, na época designada por “Timor Português” (Sousa, 2001).

“A identidade de um povo está irrestritamente ligada à sua história, e a ilha de Timor tem um vasto histórico anterior ao colonialismo português” (Ramos, 2019, p.188). A comunidade local formou-se pela chegada de migrantes da Melanésia e Austronésia. O aspeto contemporâneo mais visível desta realidade reflete-se na pluralidade linguística do território. Não obstante, antes da ocupação da região por Portugal e Holanda, a cultura timorense teve influência dos povos alóctones que comercializavam com o povo local (Gunn, 2011).

As tribos indígenas constituíam uma oposição ao processo de colonização, pelo que os colonos estabeleciam pactos com os chefes locais numa tentativa de unificar o território, e dirimir os resistentes. Esta mediação realizava-se com os designados *liurais*, nobres que ocupavam cargos na política a par dos chefes de suco<sup>13</sup> ou chefes de povoações. Os *liurais* eram a máxima autoridade do reino que governavam, a classe social predominante. Neste sentido, a colaboração com estas figuras foi uma das estratégias imprescindíveis adotada pelos colonos lusitanos (I. Sousa, 2011).

A riqueza do território em recursos naturais foi aproveitada desde 1515 a 1975 por portugueses e holandeses para fins comerciais. À chegada dos colonizadores holandeses ao território, existiu uma tentativa de reivindicar parte das ilhas. Esta postura motivou conflitos luso-neerlandeses durante séculos. O acordo acabou por ser concretizado com a divisão da extensão territorial consoante as vontades das partes: Portugal colonizou a parte oriental e Holanda a parte ocidental. Este acontecimento desencadeou a construção de seminários, conventos e escolas em 1633, sobretudo pelos missionários religiosos da Ordem Dominicana, que garantiam a permanência dos portugueses em Timor, até ao início do século XVII, a leste do território. A Igreja constitui uma parte importante da história do país e contribuiu para o desenvolvimento da identidade timorense, da educação, saúde e cultura ao longo dos anos (I. Sousa, 2011).

Do ponto de vista de Ramos (2019), a colonização lusitana principiou, efetivamente, no final do século XIX. A introdução de armamento e o aumento de tropas possibilitaram a hegemonia portuguesa. Mantendo os direitos tradicionais dos autóctones, os colonos adotaram medidas para o predomínio da aplicação da lei portuguesa. Não obstante, a influência ao nível cultural resumia-se a frações da comunidade. Apenas com o incremento

---

<sup>13</sup> “as figuras institucionais do poder local – Chefe de Aldeia, Chefe de Suco e Conselho de Suco – são apresentadas como representantes e lideranças comunitárias, sem qualquer vínculo com o Estado. Não obstante, a elas cabem certas funções executivas que normalmente são atribuídas ao Estado” (Silva, 2014, p. 135).

do papel de Portugal em Timor-Leste é que se originou uma mudança da identidade timorense, aproximando-se da cultura portuguesa, em que a religião católica teve uma maior relevância, em detrimento da proliferação da língua portuguesa.

O povoamento por colonos portugueses foi necessário, oportuno e obrigatório. Uma vez que Timor era uma colónia portuguesa, a exigência da presença de portugueses era premente. Existindo esta necessidade, para a manutenção desta condição era obrigatório a presença de colonos. Em razão da questão económica, mostrava-se oportuno a deslocação de bens e pessoas para Timor-Leste (Castillo, 2018).

Com o término do regime autocrático (1974) em Portugal, surgiram, em Timor, três pontos de vista acerca do futuro do país: a União Democrática Timorense que pretendia continuar a colonização; a Frente Revolucionária de Timor-Leste Independente, a favor da independência; a Associação Popular Democrática Timorense, apoiantes da ligação à Indonésia. Portugal, inicialmente, pretendia aceitar uma solução quanto ao futuro do país que resultasse da livre vontade dos timorenses. Contudo, durante todo o processo, os encontros esporádicos com representantes da Indonésia, acerca deste assunto, legitimaram a pretensão da integração indonésia de Timor-Leste. Um facto que motivou esta atitude relaciona-se com a questão de Portugal não pretender a continuidade da administração de Timor, seja pela falta de condições político-económicas ou pelo receio de imputações de neocolonialismo (Gomes, 2010).

Determinado o processo de descolonização, em dezembro de 1975 a Indonésia invade Timor-Leste. A oportunidade da independência surgiu em 1999, com a queda do Presidente Suharto da Indonésia, que concebeu uma circunstância aproveitada pelos timorenses com o auxílio da comunidade internacional. Todo o progresso que rumou à independência teve por base vários aspetos e foi resultado da influência de inúmeros atores com interesses diversos (Strating, 2013).

São três as particularidades que influenciaram a construção da identidade de Timor: a cristianização; uma miscigenação cultural, fruto da interação de complexas relações entre colonos e população; a aquisição da língua portuguesa (Gusmão, 1994).

“Os efeitos da colonização portuguesa ocupam grande parte da formação identitária dos timorenses. Uma identidade Lusitânia imaginária, contribuindo a cultura e língua portuguesa – que na época da dominação Indonésia servia como língua da resistência – como elementos de identidade cultural e nacional do país” (I. Sousa, 2011, p. 247).

O envolvimento das Nações Unidas em Timor-Leste teve início em 1999. A partir deste ano, a ONU desenvolveu diversas operações de apoio à paz em Timor<sup>14</sup>. Em conjunto, estas operações de apoio à paz constituíram um projeto para terminar com a guerra civil e com a opressão através da criação de uma paz liberal e da construção de um estado democrático independente (Blanco, 2015).

Em 1999, estabeleceu-se a *United Nations Mission in East Timor* (UNAMET<sup>15</sup>) que continha no seu mandato a missão de organizar um referendo acerca da futura situação política de Timor. Os timorenses poderiam votar numa proposta em prol de uma autonomia especial inserida na Indonésia ou a favor da independência. O resultado da votação foi uma inquestionável escolha do povo timorense rumo à independência, com 78,5% dos votos nesta opção de um total de 98% de votos registados (Lopes, 2014).

No seguimento do referendo, a insegurança aumentou drasticamente. As milícias pró-indonésia que se opunham à independência, juntamente com a inação das forças policiais locais, iniciaram uma tentativa de sabotar qualquer possibilidade do estado timorense se tornar independente. Esta onda de violência massiva promoveu uma resposta da ONU, que autorizou a projeção da *International Force in East Timor* (INTERFET<sup>16</sup>), liderada pela Austrália. Esta intervenção permitiu a gradual estabilização da situação. Todavia, o panorama geral em Timor continuou enfraquecido (Katano, 2016).

Tendo em vista reverter este ponto de situação, e reconstruir o estado Timorense, o Conselho de Segurança das Nações Unidas criou a *United Nations Transitional Administration in East Timor* (UNTAET<sup>17</sup>) com a responsabilidade em diversas áreas, tais como garantir a ordem e segurança e auxiliar a criação de instituições centralizadas do governo Timorense. O mandato da missão previa a incumbência dos poderes judicial, executivo e legislativo, sendo que o objetivo primordial era construir Timor-Leste e permitir a sua afirmação enquanto estado independente. Estabeleceu os vários ramos do governo e criou a burocracia, as forças armadas e as forças policiais. Ao nível da política criou soluções para certas áreas como a gestão de recursos, as finanças e a segurança, estabelecendo uma estrutura política que se mantém na atualidade (Matsuno, 2014).

Timor-Leste alcançou a independência a 20 de maio de 2002, com a consequente transmissão de poderes e competências da ONU para os órgãos timorenses. Após a

---

<sup>14</sup> Cfr. Anexo E.

<sup>15</sup> Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º. 1246, de 11 junho de 1999.

<sup>16</sup> Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º. 1264, de 15 setembro de 1999.

<sup>17</sup> Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º. 1272, de 25 outubro de 1999.

UNTAET, foi estabelecida a UNMISSET<sup>18</sup>, vocacionada para as seguintes funções: manutenção da segurança interna e externa; contribuir para a evolução da polícia de Timor-Leste; promover o respeito pela lei; apoiar as estruturas administrativas do estado para a estabilidade política (Palma, 2005). Seguidamente, implementou-se a *United Nations Office in Timor-Leste* (UNOTIL<sup>19</sup>), uma missão política com o desiderato de continuar o desenvolvimento das instituições do Estado e de uma força de polícia bem como assegurar a formação no respeito pela democracia e os direitos humanos. Realça-se que esta missão não contemplava elementos das forças de segurança ou forças armadas vocacionados para garantir a segurança, uma vez que a comunidade internacional entendeu que a ONU já havia estabelecido um grau de segurança aceitável em Timor-Leste (Menon, 2019).

No final de 2006, foi implementada a UNMIT<sup>20</sup>. O seu mandato definia incumbências no sentido de garantir a ordem e a segurança interna face à manifesta incapacidade da PNTL. Adicionalmente, o mandato previa a responsabilidade de apoiar a atividade das instituições estatais e treinar a PNTL e as Falintil – Forças de Defesa de Timor-Leste (F-FDTL). No decorrer desta missão o ambiente social e político foi inconstante e compreendeu a tentativa de assassinato do Presidente Xanana Gusmão e do Primeiro-Ministro José Ramos-Horta. Paulatinamente, o processo de retorno à estabilização foi continuado. A UNMIT esteve em funções até à conclusão do mandato no final de 2012 (Freire & Lopes, 2014).

### **2.3. A GNR em Timor-Leste: a participação do subagrupamento Bravo na UNMIT**

Previamente à participação na UNMIT, a Guarda integrou a UNTAET, em 2000, através da projeção de uma Unidade de Ação Rápida<sup>21</sup>, uma unidade de polícia constituída com efetivo de 119 militares. Este empenhamento consubstanciou um momento proeminente, por se tratar da primeira participação da GNR com a projeção de uma força desta natureza, numa missão sob a égide da ONU (Silvério, 2018). As tarefas incumbidas consistiam em operações de salvamento e busca, controlo de distúrbios, escoltas e segurança a altas entidades e segurança de áreas sensíveis (Branco, 2015). O resultado deste empenhamento mereceu destaque das Nações Unidas que elevaram o nome da instituição internacionalmente (Silvério, 2018).

---

<sup>18</sup> Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º. 1410, de 17 maio de 2002.

<sup>19</sup> Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º. 1599, de 28 abril de 2005.

<sup>20</sup> Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º. 1704, de 25 agosto de 2006.

<sup>21</sup> Tradução do termo *Rapid Responde Unit*.

Em resultado da existência de recursos naturais em abundância, Timor-Leste padece de influências de países terceiros, que motivam a situação de volubilidade ao nível político, social e económico. A crise de 2006 é multidimensional e teve origem num problema que, aliado à crise anterior, prolongou e intensificou a instabilidade. No decorrer dos tempos, vários aspetos levaram a um gradual rompimento do país, sobretudo devido a confrontos internos e a falta de coesão na política timorense. No mês de março de 2006, com a justificação de disparidades entre indivíduos de leste e oeste de Timor, cerca de 600 militares das F-FDTL abandonaram os seus cargos como forma de revolta, e os protestos alastraram-se à população, com maior incidência na capital em Díli (Hermenegildo & Ferro, 2010).

Durante uma das manifestações, um acontecimento trágico colmatou na morte de populares, em 28 de abril de 2006, o que motivou o empenhamento das F-FDTL para auxiliar as forças policiais no controlo dos incidentes. O episódio de revolta dos militares que desertaram, apelidados de “peticionários”, suscitou conflitos internos nas forças armadas, entre indivíduos ocidentais “*loromonus*” e orientais “*lorosaes*”, por questões relacionadas com promoções desiguais. Este caso moveu os conflitos para as ruas com a saída do Major Reinado das F-FDTL, com membros da PNTL e armamento, em maio, acrescentando um foco dos problemas diferente, mas que prolongou a hostilidade das manifestações. A insuficiente capacidade das forças armadas e de segurança timorenses em resolver os problemas desta crise foi evidente desde uma fase embrionária – seja pelo empenhamento improfícuo ou pela não atribuição de responsabilidades aos elementos relacionados com a origem dos conflitos (Berlie, 2018).

Do ponto de vista de Matsuno (2014), tratou-se de uma crise política fruto de uma débil formação da democracia sob a alçada da UNTAET, em razão da disparidade derivada da centralidade do Estado e respetivas instituições em Díli, da ausência de transparência no processo de tomada de decisão e do autoritarismo motivado pelos preceitos constitucionais. Na perspetiva de Curtain (2006), a desordem social que se estabeleceu em Díli deveu-se sobretudo não somente ao fracasso da polícia em controlar os distúrbios como também dos líderes das comunidades que não conseguiram evitar que os rumores se propagassem, o que enfraqueceu a confiança do povo timorense.

Em 24 maio de 2006, o governo timorense solicitou uma intervenção internacional à Austrália, Nova Zelândia, Malásia e Portugal. Numa fase inicial a resposta foi através da projeção de uma *International Stabilisation Force* (ISF), constituída pela Austrália, Nova Zelândia e Malásia, e de uma Companhia da GNR, que se traduziu no Subagrupamento Bravo (Hermenegildo, 2008). De acordo com Cruz (2010), a solicitação do pedido para o

empenhamento operacional português foi justificado pela elevada qualidade do desempenho operacional demonstrado pela Guarda durante a UNTAET, que conforme destaca Teixeira (2002) desempenho meritório reconhecido pela comunidade internacional e, acima de tudo, pelo povo timorense.

O contingente da Guarda foi enviado ao abrigo de um Acordo Bilateral entre Portugal e Timor-Leste, que obteve o consentimento da ONU, apesar de não se efetivar no seu âmbito. Portugal envia o 1º contingente constituído por 126 militares, para o cumprimento da operação *Lafaek*, em Timor-Leste. Destaca-se que a projeção deste contingente foi célere e digna de realce perante a comunidade internacional. Pelo facto de existir oposição por parte de outras forças e atores ao sucesso da Guarda em Timor, a decisão sobre onde deveriam ficar instalados os militares revelou-se, desde logo, complexa. Após vários ajustes, decidiu-se que a GNR ficava limitada apenas a uma área restrita, onde se registava um elevado número de incidentes e ocorrências graves. Durante o período do Acordo Bilateral, a força estava diretamente dependente do Presidente da República e do Primeiro Ministro de Timor-Leste, constituindo uma Unidade de Reserva e com a responsabilidade de ministrar instrução à PNTL. Nesta fase, sublinha-se como uma das operações mais complexas, e de maior empenhamento, a detenção do Major Alfredo Reinado, no decurso do cumprimento de buscas, levadas a cabo pela GNR e pela ISF (Hermenegildo, 2010).

Em resultado da intranquilidade vivida em Timor, é solicitada uma intervenção eficaz das Nações Unidas para a construção da paz na região. Através do CSNU é implementada a UNMIT, em que se especifica, no mandato, a necessidade de atuar com o desiderato de alcançar a paz e a reforma das estruturas de segurança. Em simultâneo, esta missão teve o propósito de apoiar a consolidação da política e das instituições do estado, impulsionar o crescimento social e económico e, como fim último, atribuir toda a gestão de um estado independente aos timorenses (Freire, 2015). De acordo com Lemay-Hébert (2009), integrada na UNMIT, estabeleceu-se a UNPOL com os seguintes objetivos: restaurar a ordem e tranquilidade; apoiar o processo eleitoral; apoiar a reforma da PNTL.

A 23 de agosto de 2006, é confirmada a integração do Subagrupamento da GNR na nova missão das NU, a UNMIT, enquanto FPU. Com esta alteração, verificou-se um âmbito diferente na forma das forças atuarem na área de operações. Numa fase inicial, no plano do Acordo Bilateral, operavam no terreno a GNR, as forças de segurança da Malásia, elementos da UNOTIL e a ISF. Na fase posterior com a implementação da UNMIT, todas as forças, à exceção da ISF, integraram esta missão, passando apenas a existir a ISF e as forças da UNMIT. Tratou-se de uma mudança complexa pela diversidade de integração dos atores



presentes no local. Efetivamente, a partir de 25 de agosto de 2006 o Subagrupamento Bravo da GNR integrou a UNMIT enquanto FPU. No decorrer de alguns meses, à chegada do 2º contingente, em 24 de novembro de 2006, o panorama político estava mais estabilizado. Contudo, a inexistência de forças policiais, na capital de Timor, bem como a deserção de membros das F-FDTL e da PNTL, que se colocaram na oposição ao estado, tornava a situação delicada, no que concerne a reações pelos opositores do governo e a rivalidade entre grupos civis armados (Hermenegildo, 2008).

Durante o período eleitoral de 2007, a UNPOL assegurou eficazmente um ambiente de segurança e, excetuando ocorrências isoladas, os timorenses tiveram a oportunidade de exercer o seu direito de voto sem grandes distúrbios. Com os esforços do Subagrupamento Bravo da Guarda, a ordem foi alcançada em Díli. As forças policiais de várias nacionalidades elogiaram o papel da GNR, que possuía o saber técnico para acautelar os conflitos que decorriam das manifestações (Lemay-Hébert, 2009).

O que parecia ser uma fase otimista no que concerne à resolução dos problemas do país, devido à ausência de incidentes, foi dissipado no início de 2008. A 11 de fevereiro o Presidente da República José Ramos Horta e o Primeiro Ministro Xanana Gusmão são vítimas de uma tentativa de assassinio, coordenada pelo Major Reinado. Foi uma tentativa deliberada de derrubar o governo. Este episódio levou à morte de Reinado por um dos seguranças do Presidente Ramos Horta. As reações dos opositores do governo foram enfraquecidas com a eliminação do seu líder. Com o apoio da UNMIT, Timor alcançou um acordo compensatório com os cerca de 600 soldados cujo afastamento originou a crise de 2006. Este acontecimento permitiu atingir um nível de estabilidade que já não se experienciava desde o imediato período pós-independência (Macqueen, 2014).

Segundo Lopes (2015), desde o primeiro momento em que a ONU interveio em Timor, a necessidade de uma estrutura securitária consolidada demonstrou ser uma elevada prioridade. Numa primeira fase, as atividades neste âmbito não se revelaram apropriadas à realidade do país, refletindo-se num programa desajustado. No período da UNMIT, em que se expressava no mandato a necessidade de atuar na área da segurança, o planeamento compreendia três momentos: preliminar, consolidação e reconstituição. A primeira etapa encerrava o restabelecimento e manutenção da ordem e segurança. Ulteriormente, focou-se na habilitação e treino da PNTL. Por último, concentrar os esforços na transmissão de responsabilidades para a força policial local, acompanhando o emprego da mesma, nas várias ocorrências, com elementos da UNPOL no terreno, através de equipas mistas.

Após a conclusão de uma das principais tarefas do Subagrupamento Bravo da GNR, que consistiu no restabelecimento da ordem em Díli, a missão foi orientada para o outro objetivo do mandato: o apoio na formação da PNTL. Foram executados vários cursos enquadrados no treino dos elementos da Unidade Especial de Polícia da PNTL e, simultaneamente, os elementos do Subagrupamento Bravo foram atuando em conjunto com esta força policial por forma a fortalecer as suas competências nos vários domínios da atuação policial (Garção, 2013). Na perspetiva de Lemay-Hébert (2009), o processo de reforma e reconstrução da polícia timorense padeceu de insuficientes recursos críticos. O autor realça que este problema se relacionou com a evolução da situação política, que exigiu o emprego da UNPOL em manter um papel ativo na segurança, conforme anteriormente explicado. No caso particular da Guarda, os militares deparavam-se com a necessidade de repartir o seu tempo em tarefas de policiamento e nas funções relacionadas com a formação da PNTL.

Pese embora os constrangimentos referidos, o papel do Subagrupamento Bravo apresentou resultados positivos, o que levou o governo de Timor a decidir implementar um modelo de treino para a PNTL semelhante ao da GNR. Esta questão foi apontada em agosto de 2008 pelo Primeiro-Ministro Xanana Gusmão, que apelou expressamente a Portugal a elaboração de um projeto desde a seleção ao curso dos elementos a integrar a força policial timorense. Timor pretendia adotar uma polícia com um policiamento comunitário e natureza semelhante à componente militar (Garção, 2013).

Goldsmith (2009) corrobora esta visão referindo o facto de a Guarda transparecer uma imagem de profissionalismo, com uma maior variedade de armamento não letal, ao contrário das forças australianas, a título exemplificativo, que estavam mais sujeitas a sofrerem emboscadas pelos *gangs* locais. A Austrália não era o único país passível de ser percecionado negativamente pela população. Por este motivo, depositavam a confiança nas ações da GNR, que era admirada pelos locais, ao contrário das restantes forças internacionais destacadas.

O Subagrupamento Bravo da GNR atuava em diversas áreas e executava diferentes tipos de missões pelas várias estruturas que a constituíam, e que a distinguiam de forma positiva das demais forças presentes no teatro de operações. Destaca-se a capacidade de Ordem Pública, Operações Especiais, Inativação de Engenhos Explosivos, Investigação Criminal e ainda uma equipa médica do Instituto Nacional de Emergência Médica. É relevante referir que, para as Nações Unidas, estes recursos que a Guarda apresentou na UNMIT enformam um exemplo do que deve ser dotada uma FPU para atuar nas melhores

condições. Todas estas valências técnicas, em conjunto com algumas ações de aproximação à comunidade local, possibilitou que o Subagrupamento Bravo da Guarda em Timor-Leste alcançasse uma prestação positiva perante as entidades timorenses e ao nível internacional (Hermenegildo, 2010).

Tendo em conta esta perspetiva, o autor Goldsmith (2009) explana a reflexão da polícia australiana acerca do Subagrupamento Bravo da GNR: a forma de atuação inédita dos militares portugueses simbolizando um apoio fulcral aos australianos, em situações de instabilidade, com efeitos significativos. Referiam que a Guarda manifestava ser a única força capaz de lidar eficazmente com os timorenses, e que este fator advinha, também, da diversidade de recursos que permitia adaptar eficazmente às diferentes circunstâncias. Com o mesmo ponto de vista, Lemieux (2010) refere que as próprias comunidades locais, em acontecimentos de conflito, possuíam a perceção de quais as nações que faziam um uso apropriado da força, das quais se destaca Portugal pelos múltiplos episódios positivos de intervenções da Guarda.

Numa estratégia de aproximação à comunidade local, os militares da GNR concretizaram inúmeras ações de formação vocacionadas para os cidadãos timorenses, desde cursos de proteção civil a estágios profissionais. Em adição, com o esforço do Subagrupamento Bravo foram ainda promovidas várias campanhas de solidariedade, tendo em vista apoiar populações mais carenciadas (Garção, 2013).

## CAPÍTULO 3. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

O presente capítulo versa sobre a metodologia utilizada na realização desta investigação. Neste sentido, explana-se o modelo de análise, o desenho da pesquisa, o método de abordagem e a estratégia de investigação utilizada, a amostragem e, por fim, a escolha das técnicas de recolha e análise dos dados recolhidos. Na perspetiva de Podanov e Freitas (2013, p. 14), “a Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

“O conhecimento científico pode ser definido como o conhecimento racional, sistemático, exato e verificável da realidade, recorrendo, para tal, a procedimentos e regras baseados num método de investigação científica (Sousa e Baptista, 2011, p. 6). Eco (2007), acrescenta que a investigação tem carácter científico mediante certas condições: exige-se a definição de um objeto de estudo; respetivo objeto deve ser investigado a partir de uma perspetiva original; deve revestir relevância científica; o final da investigação deve contribuir com factos que permitam confirmar ou rejeitar as questões de pesquisa.

### 3.1. Definição das questões da investigação

Sarmento (2013) afirma que o processo de investigação se inicia com a fase exploratória, através da formulação da pergunta de partida e das perguntas derivadas. Numa fase inicial da investigação, definiu-se a seguinte pergunta de partida: “Qual tem sido o desenvolvimento de competências interculturais na GNR na sequência da participação do Subagrupamento Bravo na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste?”. Tendo por base a pergunta de partida, formularam-se as seguintes perguntas derivadas:

**PD1:** Qual a importância atribuída à consciência cultural no âmbito da participação da GNR na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste?

**PD2:** Qual o papel das competências interculturais no contexto de Timor-Leste?

**PD3:** Quais as modalidades de formação e treino em competências interculturais implementadas no aprontamento da Força?

**PD4:** O programa de aprontamento do subagrupamento Bravo da GNR foi adequado ao cumprimento da missão na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste?

**PD5:** No que consiste o atual programa de aprontamento dos militares da Guarda ao nível do desenvolvimento de competências interculturais para a participação em missões internacionais?

Esta enunciação – da pergunta de partida e respetivas perguntas derivadas – está intimamente relacionada com os objetivos da investigação<sup>22</sup>, que correspondem aos enunciados que orientam a investigação de acordo com o grau de conhecimento instituído na área em questão (Fortin, 2003).

### 3.2. Modelo de Análise

Os autores Quivy e Campenhoudt (2018) referem que “o modelo de análise é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise”. Inicialmente, traduziu-se o conceito em dimensões e variáveis e estabeleceram-se ligações entre estes (IESM, 2015).

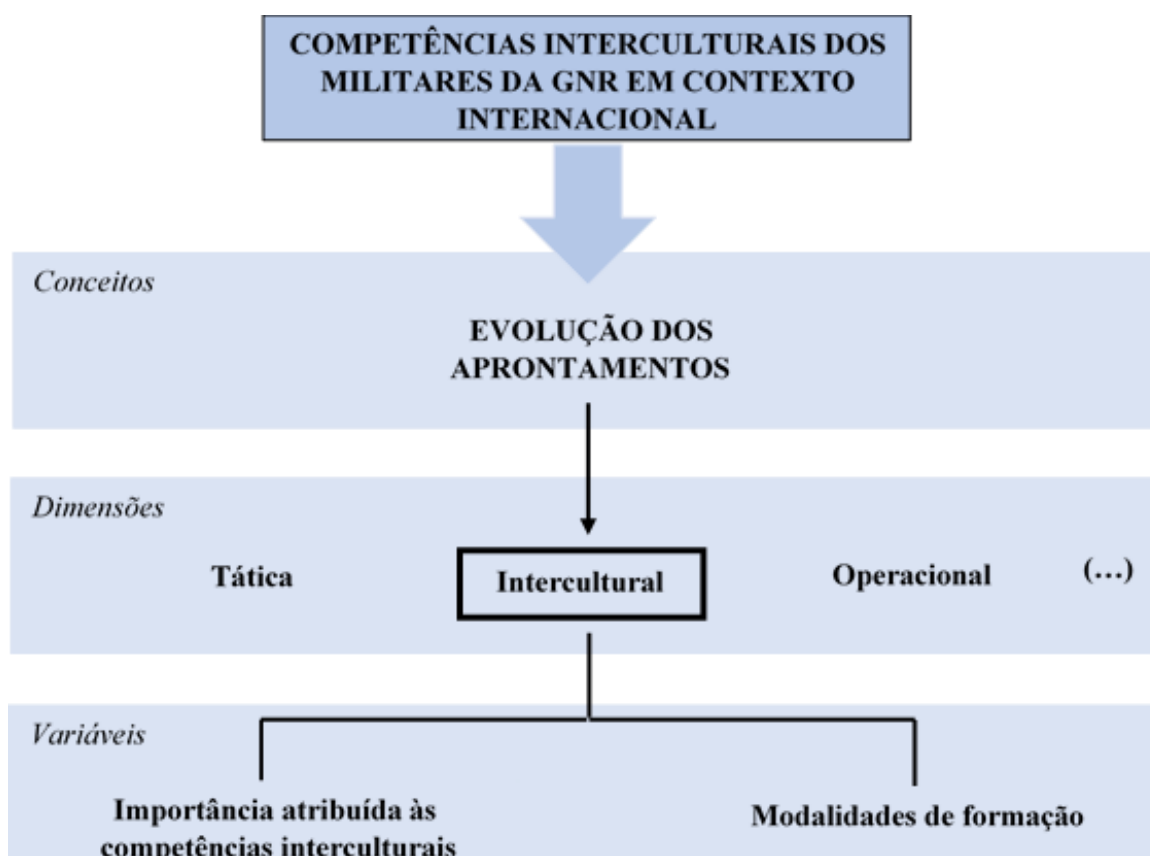


Figura 1 – Modelo de Análise

<sup>22</sup> Cfr. Apêndice A.

Neste sentido, procedeu-se à construção do modelo presente na figura *supra*. Verifica-se que se pretendeu investigar a evolução dos aprontamentos na GNR. Este conceito poderia ter sido analisado tendo em conta diversas dimensões, todavia pretendeu-se estudar a componente intercultural, relacionado com as competências interculturais. Através do enquadramento teórico, emergiram as variáveis do presente estudo: a importância atribuída a este domínio e as modalidades de formação. Procurou-se, de igual modo, apontar eventuais mudanças na formação, tendo em vista enriquecer o treino e preparação dos militares nesta área.

### **3.3. Estratégia de investigação, Método de abordagem e Desenho da pesquisa**

A estratégia de investigação subjacente a este trabalho é a qualitativa, que segundo Vilelas (2009, p. 105) consiste na verificação de “uma relação indissociável entre o mundo real e a subjetividade do sujeito, que não é passível de ser traduzida em números”. Na perspetiva de Creswell, (2013, p. 4), o objetivo desta estratégia “passa normalmente pela compreensão do significado atribuído por um grupo ou por um indivíduo, a um designado problema”.

O método científico “compreende o processo de aquisição de conhecimentos, recorrendo a procedimentos reconhecidos de colheita, classificação, análise e de interpretação de dados” (Freixo, 2018, p. 280). No presente RCFTIA recorreu-se ao método indutivo que corresponde a uma abordagem que tem como ponto de partida a análise de fenómenos particulares para, através da sua associação, formular uma teoria geral (Marconi & Lakatos, 2017).

Optou-se por seguir o desenho de pesquisa do Estudo de Caso, preferencialmente adotado em estratégias qualitativas, uma vez que se pretendeu analisar um fenómeno e descrevê-lo, de forma rigorosa, particular e como um todo – a evolução do desenvolvimento das competências interculturais na GNR (Freixo, 2018).

### **3.4. Procedimento Metodológico**

As etapas do processo desta investigação basearam-se nas fases propostas por Quivy e Campenhoudt (2018). Segundo estes autores, a primeira etapa traduz-se na redação da pergunta de partida, que foi definida no início da investigação. Após a definição da mesma, segue-se a exploração, que consiste nas “operações de leitura que visam essencialmente assegurar a qualidade da problematização” (Quivy e Campenhoudt, 2018, p. 47). As leituras

basearam-se em literatura de relevo acerca da temática do RCFTIA e orientaram a definição do objeto de estudo.

A terceira etapa contempla a definição da problemática que “equivale a formular os principais pontos de referência teóricos da investigação: a pergunta que estrutura finalmente o trabalho, os conceitos fundamentais e as ideias gerais que inspirarão a análise” (Quivy e Campenhoudt, 2018, p. 88). Nesta investigação esta etapa resume-se aos Capítulos 1 e 2.

Na quarta etapa, procedeu-se à elaboração do modelo de análise (Subcapítulo 3.2.) que “constitui a charneira entre a problemática fixada pelo investigador, por um lado, e o seu trabalho de elucidação sobre um campo de análise forçosamente restrito e preciso, do outro” (Quivy e Campenhoudt, 2018, p. 107).

Na etapa subsequente (Subcapítulo 3.5.), realiza-se a observação que “engloba o conjunto de operações através das quais o modelo de análise (...) é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis” (Quivy e Campenhoudt, 2018, p. 145). Posteriormente, realiza-se a análise das informações recolhidas (Capítulo 4), uma vez que o objetivo da investigação é responder à pergunta de partida (Quivy e Campenhoudt, 2018).

A última etapa traduz-se nas conclusões do trabalho. Esta fase final compreende o procedimento que foi elaborado, a exposição dos contributos da investigação e algumas considerações que decorreram da realização da investigação (Quivy e Campenhoudt, 2018).

### **3.5. Técnicas de recolha de dados**

A recolha de dados iniciou-se com a elaboração do enquadramento teórico, através da pesquisa em várias fontes de informação, desde livros (em formato físico e digital), artigos científicos, dissertações e teses. Esta fase teve por objetivo elaborar o estado da arte, devidamente enquadrado num referencial de pesquisa sob a forma de revisão da literatura, de modo a explicar os conceitos pertinentes para a temática da investigação (Prodanov e Freitas, 2013). Na perspetiva de Coutinho (2013), o recurso a diversas fontes viabiliza a abordagem do mesmo fenómeno em várias vertentes, o que enriquece a investigação.

No que tange ao trabalho de campo, assumindo esta investigação uma estratégia qualitativa, adotou-se como técnica de recolha de dados a pesquisa não documental – observação não participante – através da realização de entrevistas. Procedeu-se à elaboração de entrevistas semiestruturadas, de modo que “não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma

série de perguntas-guia, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado” (Quivy e Campenhoudt, 2018, p. 192).

Seguindo o ponto de vista de Guerra (2006), tendo em conta a pergunta de partida e respetivas perguntas derivadas<sup>23</sup>, assim como o objetivo geral e específicos foram concebidos dois tipos de guião das entrevistas, em função da problemática da investigação: tipo A<sup>24</sup> e tipo B<sup>25</sup>. O guião das entrevistas do tipo A destinou-se a recolher dados acerca da participação do Subagrupamento Bravo da GNR na UNMIT. Em relação às entrevistas do tipo B, o propósito relacionou-se com a recolha de informações no que diz respeito à atual formação da Guarda em competências interculturais.

A solicitação para a realização das entrevistas foi complementada com a disponibilização de uma Carta de Apresentação<sup>26</sup>, em que se explicou a finalidade da investigação e da entrevista, em particular, para que os inquiridos pudessem organizar as ideias previamente à execução da mesma. Devido aos constrangimentos decorrentes da pandemia do *Covid-19*, que impossibilitaram o recurso ao modo presencial, realizaram-se, individualmente, as entrevistas via chamada telefónica (com recurso a gravação autorizada) e correio eletrónico, a oficiais da Guarda com experiências e funções relevantes, no âmbito das questões da entrevista (Bryman, 2016).

A recolha da informação para o enquadramento teórico ocorreu no interregno entre outubro de 2019 e março de 2020, com maior incidência na Biblioteca da Escola da Guarda, em Queluz, e na Biblioteca Municipal do Porto. A realização das entrevistas decorreu durante o mês de março e abril de 2020.

### 3.6. Amostragem

Devido à inexequibilidade de se ter em consideração todo o universo de estudo, que contempla os militares da GNR que participaram na UNMIT, no processo de investigação, urge definir uma população alvo com as características imprescindíveis para a investigação em causa, ou seja, as que se relacionam com a temática a estudar. No caso deste trabalho, esta população alvo correspondia aos oficiais que integraram a missão internacional. Inserido nesta população alvo, surgiu a necessidade de definir

---

<sup>23</sup> Cfr. Apêndice B.

<sup>24</sup> Cfr. Apêndice C.

<sup>25</sup> Cfr. Apêndice D.

<sup>26</sup> Cfr. Apêndice E.



uma população acessível, que possua um conjunto de elementos passíveis de serem analisados e com elevado nível de representatividade (Fortin, 2003).

Uma vez que, por força das suas competências, funções e responsabilidades, os comandantes estão em condições de possuir uma visão mais ampla sobre a temática em estudo, selecionou-se uma amostra<sup>27</sup> composta pelos nove oficiais comandantes dos contingentes do Subagrupamento Bravo da GNR na UNMIT, aos quais se dirigiram as entrevistas do tipo A. Em adição, selecionou-se uma amostra de um oficial que atualmente desempenha funções como responsável pelo Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais da Unidade de Intervenção, e que possui conhecimentos atualizados e relevantes para a investigação nomeadamente ao nível dos programas de aprontamento da Guarda, ao qual se dirigiu a entrevista do tipo B.

A seleção da amostra obedeceu aos critérios da diversidade e saturação. Na investigação qualitativa “a diversidade relaciona-se com a garantia de que a utilização das entrevistas se faz tendo em conta a heterogeneidade dos sujeitos (ou fenómenos) que estamos a estudar” (Guerra, 2006, p. 40). No presente trabalho, procurou-se diversificar a amostra selecionando todos os comandantes do Subagrupamento Bravo da GNR, que participaram em momentos temporais díspares e que experienciaram diferentes vivências imprescindíveis para enriquecer esta investigação.

Em relação ao critério da saturação, concatena-se com a recolha sucessiva de informação até à saturação teórica, ou seja, o fenómeno em que, após a realização das entrevistas, não se verifica informações novas ou diferentes pontos de vista quanto ao objeto de estudo. Este desiderato foi alcançado, visto que foram contemplados todos os oficiais comandantes dos contingentes, pelo que não se iria recolher novos dados ao entrevistar outros: Em adição, procurou-se entrevistar o atual responsável pelos aprontamentos na Guarda, que é o indivíduo com mais conhecimento, no momento em que este trabalho se realiza, sobre a temática em apreço (Bryman, 2016).

### **3.7. Análise de dados**

A informação recolhida na revisão da literatura foi analisada de forma a sustentar a parte empírica da investigação. De acordo com Sarmiento (2013, p. 178), “deste modo, o investigador pode construir as bases teóricas, do trabalho de investigação empírica, que

---

<sup>27</sup> Cfr. Apêndice F.

posteriormente se segue, tendo sempre em atenção a relação direta entre as duas partes, teórica e prática”.

Na perspectiva de Bardin (2008, p. 140), é imprescindível recorrer a “um instrumento de diagnóstico, de modo a que se possam levar a cabo inferências específicas ou interpretações”, que consiste na análise de conteúdo dos dados recolhidos.

Tendo em consideração estes aspetos, o tratamento dos dados recolhidos no trabalho de campo consistiu na análise de conteúdo, seguindo a técnica proposta por Guerra (2006). Percorreu-se as várias etapas que iniciam com a transcrição das entrevistas e posterior leitura. Este procedimento possibilitou a construção das sinopses das entrevistas do tipo A<sup>28</sup> e do tipo B<sup>29</sup>, que consiste em “material descritivo que, atentamente lido e sintetizado, identifica as temáticas e as problemáticas” (Guerra, 2006, p. 73).

Sucederam-se as etapas da análise descritiva e interpretativa. Através da categorização das questões das entrevistas construíram-se quadros, em que se incluem subcategorias respeitantes a argumentos chave das respostas dos inquiridos. Esta dimensão permitiu estabelecer ligações entre os discursos dos entrevistados para, posteriormente, se obter elações. Na fase subsequente, realizaram-se “proposições teóricas potencialmente explicativas do fenómeno, (...) o investigador não pretende fazer uma demonstração causal, mas sim defender o sentido da plausibilidade dos resultados” (Guerra, 2006, p. 83). Nesta dimensão interpretativa procurou-se cruzar os dados das várias entrevistas e estabelecer uma relação entre as categorias e subcategorias.

A redação do RCFTIA efetuou-se tendo como suporte o *Microsoft Office Word* (versão *Professional Plus* 2016), e a aplicação *Mendeley* foi utilizada para auxiliar na organização das referências bibliográficas de base da investigação. O *Microsoft Office PowerPoint* (versão *Professional Plus* 2016) foi utilizado para a elaboração dos pormenores gráficos do trabalho.

---

<sup>28</sup> Cfr. Apêndice G.

<sup>29</sup> Cfr. Apêndice H.

## CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados e interpretados os dados recolhidos no trabalho de campo. A sua estrutura divide-se em dois subcapítulos: primeiramente a apreciação das entrevistas do grupo A e, seguidamente, a análise da entrevista do Grupo B. São explanados os principais pontos de vista de cada entrevistado e estabeleceram-se, sempre que oportuno, correlações entre os resultados obtidos e as ilações decorrentes da parte teórica.

### 4.1. Análise dos inquéritos por entrevista – Grupo A

Relativamente à questão n.º 1: “Como avalia o conhecimento que possuía, na altura, acerca da cultura de Timor-Leste?”, esta pergunta teve como objetivo obter as perspetivas individuais dos entrevistados relativamente ao conhecimento da cultura timorense aquando da projeção para a missão internacional. Observando o quadro n.º 1, conclui-se que as mais salientadas foram as subcategorias “Muito bom” e “Cultura geral”.

Realça-se as declarações de E9 que referiu o conhecimento obtido da experiência consequente de uma “fase de aprontamento com sessões sobre a experiência da Guarda neste país”. Também E4 destaca que o conhecimento “provinha dos contingentes anteriores e das ações de aprontamento implementadas para os contingentes sucessivos”. Importa, igualmente, analisar a afirmação de E2 que se reporta a Timor como sendo culturalmente “muito português o que facilitou esta ligação cultural e foi uma grande vantagem”.

Quadro 1 – Análise de conteúdo da questão n.º 1

Categoria	Subcategoria	Entrevistados									Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Conhecimento da cultura timorense	Muito bom		X					X	X		3/9
	Bom	X								X	2/9
	Razoável			X							1/9
	Cultura geral				X	X	X				3/9

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à questão n.º 2: “Que importância atribui à consciência cultural no âmbito da participação na UNMIT?”, com esta questão pretendeu-se compreender o nível de relevância atribuído à consciência cultural dos entrevistados no âmbito da participação na UNMIT. A análise do quadro n.º 2 permite afirmar que a totalidade dos entrevistados considera imprescindível possuir esta consciência cultural. Verifica-se que esta componente

contribui para o êxito de uma missão internacional (E2, E4 e E5). Para E6, esta particularidade era uma preocupação constante, não só antes de partir para a missão como no decorrer da mesma. Na perspetiva de E8, este destaque é justificado pelo facto de “tudo o que se faz, e o impacto dessas ações, é condicionado por esse filtro que é a cultura local”.

Estas considerações estão em linha com o exposto na revisão de literatura. Constantin, Cohen-Vida, e Popescu (2015) defendem que é perentório possuir a noção de que o sentido atribuído a certos comportamentos e atividades difere entre indivíduos, tendo em conta a sua cultura, e cada ação tem uma conotação cultural o que permite afirmar o seguinte: diferenças aparentemente insignificantes podem produzir grandes impactos.

**Quadro 2 – Análise de conteúdo da questão n.º 2**

Categoria	Subcategoria	Entrevistados									Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
<b>Importância da consciência cultural</b>	<b>Importante</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>9/9</b>

**Fonte: Elaboração Própria**

No que diz respeito à questão n.º 3: “Do seu ponto de vista o que são competências interculturais? Da tabela de referência (ver anexo A), quais considera mais relevantes no contexto de Timor-Leste?”, esta questão visava compreender quais as capacidades que importa desenvolver, tendo em vista o cumprimento eficaz da missão. Nesta questão os entrevistados foram confrontados com uma tabela de referência<sup>30</sup>, estabelecida no âmbito da OTAN.

Analisando o quadro n.º 3, as subcategorias que apresentam maior incidência são as seguintes: “Maturidade cultural”, referida por E1, E3, E5, E6 e E7 que consiste na habilidade de permanecer confiante e dedicado aos desafios da interação entre diferentes culturas, procurando interações que promovam o sucesso da missão; “Consciência cultural”, sublinhada por E3, E7, E8 e E9 que envolve a noção de que as diferenças culturais superam os costumes, e permite compreender a influência da cultura no comportamento e perceção que temos do outro; “Acuidade cultural”, destacada por E1, E2, E3 e E7 que se traduz na capacidade de compreender, num contexto intercultural, as dinâmicas das situações, a perspetiva do outro, e o impacto das ações culturais numa missão internacional; “Habilidades linguísticas”, a que se reportam E1, E2, E3, E7 e E9 correspondente à competência ao nível

<sup>30</sup> Cfr. Anexo A.

linguístico através do conhecimento da língua da nação hospedeira e da utilização da comunicação verbal e não-verbal adequadas.

Na perspetiva de E4, releva destacar “a extraordinária capacidade de integração dos militares da GNR, muito provavelmente fruto da própria cultura portuguesa”, e por esse motivo não destacou nenhuma competência em particular.

Relativamente à noção de competências interculturais, sublinham-se as declarações de E2, na medida em que “estas competências têm de ser adquiridas não só pelos comandantes como por todos os militares, no sentido de desempenharem melhor a missão”. Também E3 afirma que estas competências permitem “saber estar e atuar, respeitando os costumes de cada um e demonstrando empatia e vontade de comunicar de forma eficaz com os outros”. Possuir estas capacidades permite entender os aspetos-chave de uma determinada cultura, e enseja adaptar atitudes tendo em conta os aspetos mais sensíveis – o que devemos ou não fazer (E8). Não só em cenário internacional, como em território nacional, estas características possibilitam a criação de empatia e a perceção da perspetiva do outro (E2 e E3).

As ilações identificadas nesta questão concorrem para os dados recolhidos no enquadramento teórico. Do ponto de vista de autores como Arasaratnam e Doerfel (2005), Deardorff (2006) e Selmeski (2007), estas competências correspondem, sumariamente, a qualidades que permitem alcançar a empatia, porquanto os indivíduos devem esforçar-se para interagir, entender a perspetiva do outro e demonstrar interesse.

Quadro 3 – Análise de conteúdo da questão n.º 3

Categoria	Subcategoria	Entrevistados									Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Competências interculturais relevantes	<b>Maturidade Cultural</b>	X		X		X	X	X			5/8
	Flexibilidade Cognitiva	X				X		X			3/8
	<b>Consciência cultural</b>			X				X	X	X	4/8
	<b>Acuidade cultural</b>	X	X	X				X			4/8
	Habilidades interpessoais		X	X				X			3/8
	<b>Habilidades linguísticas</b>	X	X	X				X		X	5/8

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a questão n.º 4: “Como se manifestou o acolhimento da Guarda pela população local? Recorda-se de alguma situação que seja especialmente ilustrativa?”, através desta questão pretendia-se compreender a perceção dos militares sobre a receptividade timorense à presença da GNR.

Pela observação do quadro n.º 4 verifica-se que a totalidade dos inquiridos assume como “Excelente” o acolhimento da GNR em Timor-Leste. Esta aceitação incontestável dos militares que integraram a UNMIT deve-se, em grande medida, ao papel desenvolvido pela Guarda na UNTAET (E1, E3 e E6). Na perspetiva de E1 e E3, a postura de profissionalismo e imparcialidade demonstrada pelos militares da Guarda contribuíram, igualmente, para manter esta boa imagem junto da comunidade local, em simultâneo com a “eficácia operacional e forma de integração na sociedade” (E4).

Segundo E9, um exemplo ilustrativo desta realidade é o facto de que “sempre que eram emanadas ordens ou indicações pelos militares da Guarda, estas eram imediatamente acatadas”. Um outro exemplo é apontado por E6 em que relembra “a imagem que nunca vou esquecer é o conjunto de pessoas ao longo das estradas com bandeiras de Portugal e foi uma receção muito calorosa”.

**Quadro 4 – Análise de conteúdo da questão n.º 4**

Categoria	Subcategoria	Entrevistados									Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
<b>Acolhimento da GNR em Timor-Leste</b>	<b>Excelente</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>9/9</b>

**Fonte: Elaboração Própria**

Tendo por objetivo compreender de que forma os comandantes dos contingentes da Guarda na UNMIT mantiveram a aproximação à população, procedeu-se à análise dos resultados do quadro n.º 5, respeitante à questão n.º 5: “Quais as estratégias adotadas para uma aproximação à comunidade local?”. Os resultados indicam que as estratégias preferencialmente utilizadas pelos entrevistados foram o “Apoio solidário e humanitário”, as “Atividades recreativas” e “Integração na sociedade”.

No âmbito das atividades de solidariedade junto de uma população carenciada, “foi um ponto extremamente importante para este relacionamento” (E2), pois permitia “servir os pedidos e dificuldades das populações e autoridades locais, e isso facilitou imenso essa aproximação” (E6). A par deste apoio humanitário, a disponibilidade dos militares para

organizar e participar em atividades lúdicas contribuiu, eficazmente, para promover as boas relações com os timorenses, seja através de eventos desportivos (E2, E3, E4 e E9) ou atividades envolvendo a comunidade escolar (E6 e E8). Numa ótica de garantir a aceitação do Subagrupamento Bravo da GNR pela população, uma das ações levadas a cabo pelos comandantes dos contingentes consistia em integrarem-se na sociedade, mantendo um “contacto permanente com os líderes políticos, tribais e das comunidades locais com quem contactámos no dia a dia” (E3) e efetuando “patrulhamentos apeados, falar e apoiar as pessoas” (E2).

Adicionalmente, uma das estratégias para promover as relações favoráveis com a comunidade manifestava-se na concretização de atividades envolvendo a PNTL (E1, E4 e E8). Conforme afirma E4, executavam-se “tarefas executivas para ações de capacitação da PNTL”.

**Quadro 5 – Análise de conteúdo da questão n.º 5**

Categoria	Subcategoria	Entrevistados									Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
<b>Estratégias de aproximação à comunidade local</b>	<b>Apoio solidário e humanitário</b>	X	X	X	X		X			X	<b>6/9</b>
	<b>Atividades recreativas</b>		X	X	X		X		X	X	<b>6/9</b>
	Atividades conjuntas envolvendo a PNTL	X			X				X		3/9
	<b>Integração no seio da comunidade</b>	X	X			X	X	X	X		<b>6/9</b>

**Fonte: Elaboração Própria**

No que tange à questão n.º 6: “Para além da comunidade local, como caracteriza o papel das competências interculturais na interação com os diferentes atores presentes no Teatro de Operações?”, pretendia-se analisar a influência do desenvolvimento de competências interculturais no domínio das interações com os diferentes atores, de culturas distintas, presentes no teatro de operações de Timor.

A análise do quadro n.º 6 demonstra que seis dos inquiridos considera que o papel das competências interculturais influencia, sobretudo, a promoção de um “bom

relacionamento” com os diferentes atores. Estas aptidões beneficiam as interações entre os indivíduos de culturas díspares, numa missão que abarca inúmeras nações, o que possibilita a construção de uma imagem positiva da GNR perante a comunidade internacional (E3, E4, E7 e E9).

A “capacidade de adaptação” foi, igualmente, evidenciada como resultado do papel das competências interculturais por quatro dos entrevistados. A habilidade de “sermos parte da solução e não do problema” (E2), uma vez que a adaptação às circunstâncias é um esforço permanente (E6 e E8). Nas palavras de E8 “importa perceber que as características culturais de quem desempenha determinada função são marcantes e isso deve moldar a nossa forma de estar e ser”.

Estes resultados concorrem para a as ilações apresentadas na revisão da literatura, em que autores como Niculescu e Obilisteanu (2015) argumentam que são vários os desafios de um ambiente operacional, devido a contingentes multinacionais em que se enquadram indivíduos culturalmente dissemelhantes, o que impõe requisitos interculturais aos militares. Georgieva e Marinov (2017) argumentam a importância destas competências para lidar, convenientemente, com civis, aliados, organizações não-governamentais, adversários e estrutura política.

**Quadro 6 – Análise de conteúdo da questão n.º 6**

Categoria	Subcategoria	Entrevistados									Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
<b>Papel das competências interculturais</b>	Capacidade de adaptação	X	X				X		X		4/9
	<b>Bom relacionamento</b>		X	X	X	X		X		X	6/9

**Fonte: Elaboração Própria**

Com o desiderato de verificar em que medida teriam sido emanadas, pela GNR, diretrizes acerca das interações dos militares com a população, surge a questão n.º 7: “Antes de partir para a missão, recebeu orientações específicas sobre como interagir com a população? Se recebeu, em que medida as conseguiu aplicar no terreno?”. A análise do quadro n.º 7 revela que cinco dos entrevistados não receberam indicações específicas neste domínio. Não foi um elemento muito desenvolvido nos apuramentos, devido ao conhecimento de experiências anteriores (E2), e em contrapartida foram transmitidas



recomendações acerca do comportamento com os cidadãos locais para sensibilizar os militares do impacto que estas interações possuem (E2, E5 e E8).

Por outro lado, quatro dos entrevistados afirmaram que receberam orientações, “sobretudo orientações de natureza política” (E1) e estas em simultâneo com “o desenvolvimento e melhoramento de atitudes e posturas verificavam-se de uma forma empírica e natural” (E4). Para E8, as indicações foram genéricas, e o que importa é estabelecer “normas de conduta: o que se pode e o que não se pode fazer”.

**Quadro 7 – Análise de conteúdo da questão n.º 7**

Categoria	Subcategoria	Entrevistados									Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
<b>Orientações sobre interação com a população</b>	Recebi	X			X			X	X		4/9
	Não Recebi		X	X		X	X			X	5/9

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar os resultados do quadro n.º 8, respeitante à questão n.º 8: “Durante o aprontamento para a missão, como caracteriza a formação em competências interculturais?”, procurou-se identificar as modalidades de formação no domínio das competências interculturais aplicadas no decorrer do aprontamento para a missão internacional, nos vários contingentes, e se existiu preocupação em desenvolver este tópico. A maioria dos entrevistados realça a subcategoria “experiências de anteriores comandantes” como a variante preferencial da formação nesta área. A subcategoria “briefings” é identificada por três dos inquiridos e E8 destaca que, em particular, esta preparação consistiu na elaboração de normas de conduta.

Para E8, “em termos de abordagem aos Sargentos e Oficiais, esse trabalho já pode ser feito de uma forma mais conceptual, aos Guardas é realizado explicando-lhes as normas de conduta”. Do ponto de vista de E1 “não existiu algo tipo *roleplay* em que se pudesse treinar esta questão cultural”, ou seja, denota-se que a formação poderia ter sido mais completa (E7 e E9). Destaca-se que a formação neste domínio é fundamental (E3) e a passagem de experiências permitia “preparar os militares para aquilo que iam encontrar através de experiências negativas e positivas” (E6).

Quadro 8 – Análise de conteúdo da questão n.º 8

Categoria	Subcategoria	Entrevistados									Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
<b>Formação em competências interculturais</b>	Briefings	X	X							X	3/9
	<b>Experiências de anteriores comandantes</b>	X		X	X	X	X	X			<b>6/9</b>
	Normas de conduta								X		1/9

Fonte: Elaboração Própria

Através da questão n.º 9: “Após a experiência na UNMIT, como avalia o aprontamento para a missão?”, procurou-se entender a perceção dos entrevistados em relação à adequação do aprontamento. Pela observação dos dados no quadro n.º 9, constata-se que todos os nove inquiridos avaliaram o aprontamento para a UNMIT como “adequado”.

Sublinha-se que, no caso de Timor-Leste, o treino foi mais focado na componente de índole operacional, fruto da existência de boas relações entre timorenses e portugueses (E1, E2 e E8). No caso do 1º contingente, não houve tempo para um aprontamento propriamente dito, em virtude da exigência de uma rápida projeção dos militares (E3).

Para E4, “a GNR encontrou um modelo muito positivo, que gerou resultados assinaláveis ao nível da gestão de recursos humanos e materiais, da produção de informações, da administração da disciplina e, consequentemente, da eficácia operacional”. No mesmo sentido, E6 considera que “a preparação é sempre subjetiva e há uma particularidade que temos de ter em atenção que é a especificidade das forças que projetamos para estes cenários”.

Com uma opinião diferente, E9 considera que a preparação foi ajustada, no cômputo geral, mas que as matérias relacionadas com a temática das competências interculturais poderiam ter sido mais aprofundadas. Timor-Leste é um caso peculiar o que explica a adaptação do treino dos militares para outras áreas, que necessitavam de uma preparação mais exaustiva (E1 e E6).

Quadro 9 – Análise de conteúdo da questão n.º 9

Categoria	Subcategoria	Entrevistados									Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
<b>Aprontamento para a missão</b>	<b>Adequado</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>9/9</b>

Fonte: Elaboração Própria

De modo a reconhecer eventuais alterações ao programa de aprontamento, tendo em conta o caso particular da UNMIT, procedeu-se à análise da questão n.º 10: “Na sua opinião, que tipo de alterações poderiam ser feitas no programa de aprontamento?”. Analisando o quadro n.º 10, verifica-se que sete dos inquiridos consideram oportuno enfatizar o “treino das competências interculturais”. Trata-se de um domínio fundamental, sendo que um maior foco nesta temática permitiria uma melhor preparação das forças para a realidade onde vão atuar (E2, E5, E7 e E9).

A subcategoria “duração” foi apontada por dois entrevistados como uma possível alteração. E6 refere que o aprontamento “poderia ser um pouco mais longo, naturalmente faríamos as atividades com outra intensidade”. Para E1, é necessária esta alteração ou, por outro lado, diminuir a importância dada a outras áreas, por forma a intensificar estes conteúdos. Todavia, E8 argumenta que “depende da missão para a qual os militares vão ser projetados, sendo que, em todas as missões internacionais, esses conteúdos devem ser desenvolvidos na medida necessária às tarefas que vão ser desempenhadas”.

Quanto à subcategoria “modelo padronizado”, dois entrevistados realçaram a pertinência de conceptualizar este domínio e “integrar um ciclo de aprontamento, considerando-se o antes, durante e após a missão, e não um programa focado e com fim na projeção para a missão, ou seja, transformar num modelo padronizado” (E4). O que se realizava empiricamente “faria sentido uma sistematização desse conhecimento e a teorização dessa prática com a parte conceptual definida” (E6).

A maioria dos inquiridos concorda com as inferências da revisão de literatura, em que Chiper (2013) refere que um dos desafios da preparação no domínio das competências interculturais está relacionado com a evolução do *knowledge about* para *knowledge how*, sendo que a prioridade deve ser o desenvolvimento das competências que possibilitem a integração dos militares na cultura estrangeira, e não somente o conhecimento da cultura.

Quadro 10 – Análise de conteúdo da questão n.º 10

Categoria	Subcategoria	Entrevistados									Total
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Alterações ao programa de aprontamento	Duração	X					X				2/9
	Treino das competências interculturais	X	X	X		X		X	X	X	7/9
	Modelo padronizado				X		X				2/9

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à questão n.º 11: “Deseja acrescentar alguma informação ou experiência que considere relevante para a presente investigação?”, pretendeu-se assimilar eventuais experiências de interculturalidade relevantes para a investigação. Dos inquiridos, três decidiram partilhar experiências e pontos de vista relevantes (E1, E2 e E4).

Para E1, seria importante a projeção dos comandantes dos contingentes para os teatros de operações antes da força constituída partir para a missão. Adianta que a aplicação de uma componente mais prática nos aprontamentos, no que concerne ao desenvolvimento de competências interculturais, seria possível. No entanto, a questão de se operacionalizar esta dimensão é complexa. A criação de *situation exercises*, que possibilitassem um *roleplay* para os militares durante o aprontamento, consistiria numa forma pertinente para o desenvolvimento destas competências.

Na perspetiva de E2, esta temática é crucial uma vez que mesmo sendo “tecnicamente distintos e muito bons, se não formos bons em termos de competências interculturais a missão fica comprometida”, e esta situação verifica-se tanto em território nacional como em contexto internacional. Para E4, “o sinal maior da integração cultural da GNR em Timor-Leste verifica-se pela escolha das autoridades timorenses em optar pela reedificação da PNTL à semelhança da GNR”.

Em síntese, as experiências acrescentadas concorrem para as perspetivas de alguns autores abordados na parte teórica, de que é exemplo Elena Palloni (2018), em que evidencia a importante conceção, relacionada com as relações interpessoais, de que lidamos com seres humanos que possuem emoções, valores intrínsecos e pontos de vista dissemelhantes, o que torna este processo de interação imprevisível. As consequências das falhas neste domínio podem ser desastrosas para o cumprimento da missão, pelo que não deve ser uma componente subestimada.

No que concerne ao relacionamento luso-timorense, a revisão de literatura sustenta os resultados obtidos pelos entrevistados sobre este aspeto, conforme denota Ramos (2019). Em função do papel que Portugal desempenhou na construção identitária de Timor, as relações entre os militares e o povo timorense era, desde uma fase inicial, muito positiva, não somente pela história como também pelo desempenho das atividades executadas pelo Subagrupamento Bravo da GNR.

#### **4.2. Análise dos inquéritos por entrevista – Grupo B**

De acordo com o estipulado no capítulo anterior, o grupo B é composto por uma única, mas muito relevante experiência, pois trata-se do oficial do Centro de Treino e Aprontamento de Forças para Missões Internacionais (CTAFMI) da Unidade de Intervenção responsável pelos aprontamentos na GNR (E10), à data em que esta investigação se desenvolve. Por ser apenas um elemento decidiu-se analisar a entrevista de forma distinta do realizado para o grupo A, valorizando mais intensamente o discurso do entrevistado, convocando as sinopses da entrevista e a respetiva interpretação.

Analizando a resposta à questão n.º 1: “O atual programa de aprontamento da GNR para participação em missões internacionais inclui ações no âmbito da formação/sensibilização para a interculturalidade? Por favor descreva no que consistem essas ações”, esta pergunta visava compreender a relevância atribuída à componente intercultural nos atuais programas de aprontamento. O entrevistado referiu que esta temática é desenvolvida tendo a designação de *cultural awareness*, na medida em que “pretende-se garantir que os militares a ser projetados ficam a conhecer o país e a região (...) com informações sociais, económicas e políticas” (E10). Para além do mais, são contempladas as informações de índole policial e a “formação sobre direitos humanos e sobre igualdade de género” (E10).

Estes resultados concorrem para os argumentos apresentados por autores como Bellou (2014) e Tomforde (2010a), que realçam a importância da consciência cultural sobre o país em que a missão irá decorrer, porquanto deve ser uma preocupação durante o aprontamento para que os elementos em contexto internacional possuam o conhecimento do fator humano que habita na área de operações e tenham a sensibilidade de interpretar as diferenças culturais. Concomitantemente, a resposta a esta questão concorre para o relatório elaborado pela UNESCO (2018) que sublinha a relevância da comunicação entre culturas como um mecanismo de promoção dos direitos humanos e da igualdade de género, dado que

uma preocupação em formar e sensibilizar os militares para esta noção incremental a tolerância e abertura para as barreiras culturais.

Tendo em consideração a análise à questão n.º 2: “A preparação/formação no âmbito das competências interculturais dada aos militares varia consoante o tipo de missão?”, pretendeu-se identificar as diferenças nas modalidades de formação em competências interculturais tendo em conta as especificidades da missão, nomeadamente entre a projeção de pequenos grupos de militares e forças constituídas. Apurou-se que existem diferenças e que “necessariamente a formação varia de missão para missão. As características são por norma muito diferentes” (E10). O entrevistado acrescentou que as diferenças são pautáveis ao nível do tipo de informação recolhida consoante o país em causa.

No que diz respeito à questão n.º 3: “Do seu ponto de vista, seria pertinente incluir no atual programa de aprontamento uma maior incidência no domínio das competências interculturais? Se sim, por favor clarifique que aspetos poderiam ser mais desenvolvidos”, o entrevistado afirmou que esta componente é basilar, pelo que é de todo pertinente aumentar a incidência nesta área. Todavia, existe dificuldade na recolha da informação para cada missão em específico. Através de um exemplo ilustrativo, E10 refere que “a generalidade das missões em África, as informações (...) são obtidas através das Forças Armadas. Este desvio no tipo de informação recolhida é uma fragilidade para os aprontamentos”.

A questão n.º 4: “Tem ideia se a GNR segue no seu programa de aprontamentos orientações/doutrina de âmbito internacional no que respeita às competências interculturais?”, objetivava compreender se a preparação dos militares possui algum tipo de enquadramento institucional ao nível internacional. O entrevistado respondeu afirmativamente, na medida em que os formadores possuem cursos internacionais neste domínio. Em adição, “quer a ONU quer a UE têm regras bem definidas sobre as capacidades que devem ser comuns aos peritos/militares/agentes que integram as suas missões” (E10).

Analisando a resposta à questão n.º 5: “Da sua experiência, ocorre-lhe alguma boa prática em termos da promoção de competências interculturais?”, que permitiu recolher a perceção do inquirido acerca de métodos positivos relacionados com a formação em competências interculturais, E10 apresentou como exemplo os cursos de *mentoring in civilian crisis management*, ministrados pela Polícia Federal Alemã e pela GNR em que os alunos executam um *roleplay*/simulação com intérpretes afegãos (no caso alemão) ou com intérpretes Bósnios (no caso português). O entrevistado destacou a pertinência desta formação, todavia referiu que “infelizmente não é possível replicar esta formação, com nativos dos países de missão, para todos os aprontamentos” (E10).

Os resultados da entrevista estão em conformidade com o ponto de vista dos autores da parte teórica como Trochowska (2014) e Palloni (2018), assim como os dados recolhidos nas entrevistas do grupo A. Verifica-se que a formação está mais orientada para a noção do *cultural awareness*, associada à transmissão de informações acerca da cultura do país em questão. Apesar de existir dificuldade em operacionalizar, a transformação do modelo de treino de modo a introduzir uma componente mais prática produziria resultados positivos no desenvolvimento das capacidades dos militares.

A análise à questão n.º 6: “Como caracteriza a evolução dos programas de aprontamento nesta área, desde a participação da GNR na UNMIT?”, visava apontar o progresso relacionado com o desenvolvimento das competências interculturais desde a participação da Guarda na UNMIT. E10 explicou que “foram sendo desenvolvidas ferramentas e mecanismos que permitem que os aprontamentos de hoje sejam muito mais do que apenas a preparação tática do pessoal”. Acrescentou que esta componente é imperativa nos programas de aprontamento e verifica-se uma “maior preocupação institucional com a preparação dos militares que são projetados para missões internacionais” (E10), evidente, por exemplo, pela obrigatoriedade de todos os militares que participam, individualmente, em missões estarem sujeitos a um aprontamento, algo que surgiu em 2018. A seleção dos militares para participação em missões internacionais sofreu, igualmente, evolução no que diz respeito aos critérios, observável na “crescente procura de cursos de *Mentoring*, *Hostile Environment Awareness Training*, planeamento de gestão civil de crises, etc.” (E10).

A questão n.º 7: “Do seu ponto de vista, tem ideia se existem diferenças entre o modelo de formação adotado pela GNR, no domínio da interculturalidade, e as forças congéneres?”, tinha por objetivo constatar eventuais diferenças no treino dos militares, respeitante à interculturalidade, em relação a forças congéneres. Pela resposta obtida, é possível identificar um esforço internacional para aproximar os modelos de formação, “sendo conduzido pela Comissão europeia, nomeadamente através do Serviço Europeu para a Ação Externa” (E10). O entrevistado realça algumas distinções no que respeita à duração dos aprontamentos e na escolha de certas matérias nucleares.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente RCFTIA abordou a evolução dos aprontamentos na GNR no domínio do desenvolvimento das competências interculturais, tendo em vista aferir a importância atribuída a esta temática pela instituição e as modalidades de formação destas competências atualmente praticadas na preparação para uma missão internacional.

Nesta senda, caracterizaram-se as principais dimensões da cultura e dos ambientes multiculturais. A noção de competências interculturais foi, igualmente, abordada desde o *cultural awareness* até à comunicação intercultural. No âmbito da participação da Guarda em operações de apoio à paz, foram apresentados os aspetos que caracterizam as forças de cariz gendármico e as particularidades destas forças quando enquadradas na resolução de conflitos. Salientaram-se as peculiaridades da cultura timorense e a ingerência da ONU no país. Em específico, procurou-se identificar o papel desenvolvido pelo Subagrupamento Bravo da GNR na UNMIT, por forma a compreender as atividades desenvolvidas e os pormenores que contribuíram para o sucesso da missão, nomeadamente as interações favoráveis dos militares com a comunidade de Timor-Leste.

O trabalho de campo possibilitou a recolha de experiências pessoais dos comandantes dos contingentes do Subagrupamento Bravo na UNMIT e teve por objetivo revelar a perceção dos oficiais entrevistados relativamente às competências interculturais, tendo por base os seus pontos de vista. Para além do mais, permitiu apontar em que moldes se desenvolve a formação nesta área, ao nível dos aprontamentos da GNR no presente, com o propósito de se determinar a relevância atribuída neste domínio e eventuais melhorias no processo de preparação dos militares.

Na presente fase, foram alcançadas as condições que viabilizam responder às questões de investigação, tendo em vista atingir os objetivos que inicialmente foram propostos. Na parte final, são apresentadas recomendações e as dificuldades decorrentes da realização da investigação, bem como propostas para investigações futuras.

No que tange à **PD1: “Qual a importância atribuída à consciência cultural no âmbito da participação da GNR na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste?”**, constatou-se que a consciência cultural é crucial aquando da participação numa missão internacional, e a ausência desta componente inviabiliza o alcance de resultados positivos. Todos os comportamentos e atitudes podem ser incorretamente percecionados quando enquadrados em filtros culturais díspares. No caso específico da UNMIT, esta



importância é patente, desde logo, pelos comandantes que procuraram elucidar-se acerca da cultura de Timor e sensibilizar os militares para esta questão. Fruto de anteriores missões, o nível de conhecimento da cultura timorense era, desde o início da missão, muito elevado. Não obstante, verificou-se uma atenção em obter um conhecimento aprofundado, assim como a noção de que é determinante possuir o discernimento relativamente ao dinamismo das questões culturais enquanto um princípio preponderante para o êxito das missões internacionais.

Em relação à **PD2: “Qual o papel das competências interculturais no contexto de Timor-Leste?”**, foi constatado que o desenvolvimento destas capacidades tem efeitos na promoção de interações positivas com os demais indivíduos que incorporam um ambiente multicultural. Em Timor, verificou-se que estas habilidades, no seu todo, contribuíram para manter a aproximação à comunidade local. Sob outra perspetiva, a presença de inúmeros atores que atuavam em conjunto com a GNR exigiu um esforço de adaptação dos militares às diferentes culturas, pautando-se por formas de estar e atuar díspares. As competências interculturais possibilitaram, outrossim, a criação de boas relações através do estabelecimento da empatia, na medida em que se estabelecem ferramentas pessoais para entender a perspetiva do outro e evidenciar sensibilidade com as diferenças culturais.

Os militares cumpriram a sua missão e denotaram elevado profissionalismo nas ações desenvolvidas, preenchendo as necessidades de segurança que afetavam o território timorense. Em simultâneo, demonstraram solidariedade com a população local. Pese embora o caso de Timor seja peculiar, pela ligação histórica a Portugal, grande parte da imagem positiva que é associada à GNR adveio do esforço dos militares que procuraram incluírem-se na comunidade, respeitando os seus costumes e tradições.

As competências interculturais possibilitam que os processos comunicativos decorram eficazmente, com um conjunto matizado de intervenientes, permitindo superar as adversidades que surgem nas abordagens entre culturas por meio de uma plasticidade cognitiva indispensável, da procura pela compreensão mútua e de um ajustamento constante das corretas atitudes e comportamentos, levando a uma aceitação extraordinária da força destacada por parte da população.

No que diz respeito à **PD3: “Quais as modalidades de formação e treino em competências interculturais implementadas no aprontamento da Força?”**, não foram contemplados métodos diretamente relacionados com o desenvolvimento das competências interculturais. O aprontamento para a UNMIT, neste domínio, desenrolou-se com base em

*briefings* acerca dos contornos da cultura timorense, visto que a GNR já havia participado em missões anteriores no território, pelo que existia um repertório de vivências anteriores.

Sucintamente, o treino foi focado na componente operacional. Verificou-se um esforço em traduzir a componente intercultural em normas de conduta, explicando aos militares aquilo que, no seio da comunidade timorense, seria aceitável ou não de ser praticado. Mesmo ao nível institucional, nem todos os contingentes obtiveram diretrizes superiores no que toca à interação com a população. As informações recebidas por apenas alguns dos contingentes tratavam-se de orientações genéricas relacionadas com o domínio político. Não obstante estas circunstâncias, apurou-se que não havia necessidade de uma formação mais específica fruto do contributo da cultura portuguesa na construção da identidade dos timorenses. A positiva relação luso-timorense ensejou que a preparação dos militares fosse vocacionada para outras vertentes, sendo mesmo inviável apostar na formação desta área em alguns casos como a projeção do primeiro contingente por limitações temporais. Ainda assim, a formação dos sucessivos contingentes foi sofrendo evoluções, com enfoque nos aspetos positivos e negativos de experiências antecedentes, numa ótica de manter a prestação positiva da Guarda.

Apesar destes constrangimentos, o aprontamento dos contingentes foi adequado, em resposta à **PD4: “O programa de aprontamento do subagrupamento Bravo da GNR foi adequado ao cumprimento da missão na UNMIT?”**. Denota-se que a Guarda conseguiu aplicar um modelo de treino determinante, que demonstrou resultados na prática, tendo obtido reconhecimento nacional e internacional.

Numa missão que contava com a presença de diversas nações, a GNR era das forças com maior apreço pela população, o que, em parte, justifica a adequação do aprontamento. Para além deste aspeto, as perspetivas dos comandantes que integraram os contingentes foram, sem exceção, de encontro a este ponto de vista.

Relativamente à **PD5: “No que consiste o atual programa de aprontamento dos militares da Guarda ao nível do desenvolvimento de competências interculturais para a participação em missões internacionais?”**, evidencia-se que, hodiernamente, os aprontamentos fundamentam-se, essencialmente, na componente do *cultural awareness*, sendo que são transmitidas as informações políticas, económicas e sociais mais completas acerca do país para o qual se irá desenrolar a missão. Em adição, os aprontamentos contemplam as informações de cariz policial de acordo com o tipo de missão, bem como uma parte relativa à formação em direitos fundamentais. O objetivo primordial é dar a conhecer o povo da nação hospedeira e os principais contornos culturais. Em consonância

com a tipologia da missão, nomeadamente no caso de pequenos grupos de militares e forças constituídas, a informação recolhida e fornecida aos elementos altera-se. Deste modo, é notória a relevância atribuída ao facto de os militares que participam em missões internacionais estarem despertos para as idiossincrasias culturais. Importa realçar que nos dias que correm as missões internacionais apresentam um cariz não executivo, contemplando a projeção de militares para cargos internacionais ao invés de forças constituídas, o que implica atribuir uma maior relevância às competências interculturais dos militares em detrimento da componente operacional.

O atual programa de aprontamento está em linha com a doutrina internacional, nomeadamente da ONU e da UE, verificando-se critérios na seleção dos formadores, que possuem cursos e especializações internacionais. Por outro lado, são seguidas regras estabelecidas pelas organizações internacionais que se reportam à nomeação de militares que integram as missões internacionais.

Destarte, realça-se que o atual modelo adotado pela Guarda se encontra em linha com as forças congéneres, de tal forma que existe um esforço da Comissão Europeia, pelo Serviço Europeu para a Ação Externa, para harmonizar os demais modelos de aprontamento. As diferenças emergem no que diz respeito ao tempo e matérias nucleares de acordo com cada país e respetivas forças.

Apresentadas as respostas às PD, é possível responder à PP: **“Qual tem sido o desenvolvimento de competências interculturais na GNR na sequência da participação do Subagrupamento Bravo na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste?”**.

A investigação permitiu aferir que, efetivamente, a GNR evoluiu no que concerne ao aprontamento dos militares para missões internacionais, no seguimento da participação na UNMIT. Desde logo, o aumento da consideração atribuída à temática da interculturalidade. Em complemento, a projeção de militares, individualmente ou em pequenos grupos, foi alvo de evolução com a obrigatoriedade de aprontamento para este tipo de missões, que revelam uma natureza crescente do tipo não executivo, o que explica o motivo de ter sido dado um maior relevo às responsabilidades operacionais em Timor-Leste. Paulatinamente, as habilidades interpessoais dos militares em contexto internacional adquirem uma importância acrescida, decorrente dos atuais objetivos das missões internacionais.

O valor acrescentado da formação nesta área está identificado. Os impedimentos são patentes na dificuldade em operacionalizar uma maior incidência do treino destas competências, numa vertente prática, sobretudo pela condicionante do fator tempo. A instituição tem conseguido colmatar estas fragilidades na melhoria dos critérios de seleção

dos militares, procurando que os militares apresentem uma preparação mesmo antes de concorrerem, visível na procura por cursos e especializações neste âmbito.

Todavia, a preparação vocacionada para o desenvolvimento de competências interculturais ainda não se encontra no estado que seria desejável, o que consagra algumas lacunas nos aprontamentos. Não obstante da evidente evolução, os aprontamentos ainda não consagram modelos e ferramentas que possibilitem o aperfeiçoamento destas capacidades, como é o caso de alguns cursos de mentoria promovidos pela GNR. Em certas missões, uma das fragilidades igualmente identificada relaciona-se com a recolha da informação para divulgar aos militares antes de serem projetados. Esta ação é desempenhada pelas Forças Armadas que não estão tão sensibilizadas para as questões policiais. Esta realidade é colmatada apenas quando os militares já se encontram no contexto internacional.

A forma de estar dos portugueses, fruto da cultura, é dos principais motivos que justifica as boas relações dos militares com as várias comunidades internacionais onde decorrem as missões. Em termos de preparação, é utópico considerar que é viável planear e executar um aprontamento perfeito em que o êxito seja uma evidência. Contudo, a procura pela excelência que caracteriza a atuação da Guarda ao nível internacional inicia-se na preparação.

Nesta senda, e de acordo com o disposto pelos entrevistados, recomenda-se a criação de um modelo padrão relacionado com o desenvolvimento das competências interculturais que pudesse ser replicado em todos os aprontamentos, com maior ou menor incidência consoante a missão e o país em questão. A adoção de um treino funcional que envolvesse provas de situação nas quais os militares colocassem em prática as suas habilidades, do tipo *roleplay*, permitiria promover a evolução dos militares neste campo. Adicionalmente, seria vantajoso conceber uma avaliação dos militares quanto às suas capacidades pessoais. Deste modo, a preparação poderia ser orientada para o desenvolvimento específico de determinadas habilidades cujo militar estivesse menos dotado, ao contrário do treino de todos os atributos, como forma de garantir a eficiência do aprontamento. Supletivamente, a projeção dos comandantes anterior às respetivas forças constituídas, para o reconhecimento das características socioculturais do país em questão, seria vantajoso ao nível da sensibilização dos militares para estas questões.

No decorrer da investigação surgiram algumas limitações. A pandemia do Covid-19 não possibilitou a recolha de informação das entrevistas no modo presencial, o que acrescentaria valor ao trabalho. Para além do mais, a realização de entrevistas unicamente aos comandantes dos contingentes da Guarda na UNMIT, não contemplando outras

categorias de militares, constitui, de igual modo, uma limitação. A par destes constrangimentos, alguns dos entrevistados demonstraram um certo desconforto em relação ao tema, por ser um aspeto pouco considerado na sua forma concetual, o que limitou as declarações obtidas, em certos casos.

Como propostas para investigações futuras, salienta-se que analisar a evolução dos aprontamentos tendo em conta outras componentes, como a componente operacional, ou comparar o modelo da Guarda com o de outras forças congéneres seria proveitoso como uma forma de melhorar a eficiência do treino dos militares no tempo disponível.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia Militar [AM]. (2015). *NEP n.º 520/4º/11MAI15/AM: Trabalho de Investigação Aplicada*. Lisboa: Academia Militar.
- Academia Militar [AM] (2016). *NEP n.º 522/1º/20JAN16/AM: Normas para a redação de trabalhos de investigação*. Lisboa: Academia Militar.
- Agordzo, B. (2009). Filling the Security Gap in Post-conflict Situations: Could Formed Police Units Make a Difference? *International Peacekeeping*, 16(2), 287–294. doi: 10.1080/13533310802685851.
- Assembleia da República [AR] (2007). Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro: Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1.ª série, n.º 213, 8043-8051.
- Ahmad, A. (2012). Agenda for Peace or Budget for War?: Evaluating the Economic Impact of International Intervention in Somalia. *International Journal*, 67(2), 313–331. doi: 10.1177/002070201206700203.
- Ahmed, S., Keating, P., & Solinas, U. (2007). Shaping the future of UN peace operations: is there a doctrine in the house? *Cambridge Review of International Affairs*, 20(1), 11–28. doi: 10.1080/09557570601155278.
- Almeida, A., & Roberto, M. (2015). Comunicar com a China: estratégias adoptadas por empresas da região de Aveiro. *Revista Da Universidade de Aveiro*, 2(4), 57–73.
- Arasaratnam, L. A., & Doerfel, M. L. (2005). Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 137–163. doi:10.1016/j.ijintrel.2004.04.001.
- Ball, D. L., Thames, M. H., & Phelps, G. (2008). Content Knowledge for Teaching: What Makes It Special? *Journal of Teacher Education*, 59(5), 389–407. doi: 10.1177/0022487108324554.
- Baptista, M. (2008). Símbolo, metáfora e mito na comunicação intercultural. In R. Cabecinhas & L. Cunha (Eds.), *Comunicação Intercultural: perspetivas, dilemas e desafios* (pp. 171–177). Porto: Campo das Letras.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barrett, M. (2013). *Interculturalism and Multiculturalism: Similarities and Differences*. Estrasburgo: Council of Europe Publishing.
- Bellou, F. (2014). Cultural Awareness in Peace Operations: Effective Marketing or Strategic Communications. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 579–587.

- doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.083.
- Berlie, J. (2018). Independence: Political Events in 2006 , 2008 , and 2015. In Berlie, J. (Ed.), *East Timor's Independence, Indonesia and Asean* (pp. 33–59). Londres: Palgrave Macmillan.
- Blanco, R. (2015). The UN peacebuilding process: an analysis of its shortcomings in Timor-Leste. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 58(1), 42–62.
- Boucher, F., & Maclure, J. (2018). Moving the debate forward: interculturalism's contribution to multiculturalism. *Comparative Migration Studies*, 6(16), 1–10. doi:10.1186/s40878-018-0078-2.
- Branco, C. (2009). A Participação de Portugal em Operações de Paz: Êxitos, Problemas e Desafios. *E-Cadernos CES*, (6), 86–141. doi: 10.4000/eces.365.
- Branco, C. (2015). A participação portuguesa em missões de paz da ONU. *Relações Internacionais*, 47, 101–126.
- Brasil, J., & Cabecinhas, R. (2019). Diálogo intercultural e relações intergrupais na Europa: contributos dos Estudos Culturais e da Psicologia Social. In A. Costa e Silva, R. Cabecinhas, & R. Evans (Eds.), *Comunicação intercultural e mediação nas sociedades contemporâneas* (pp. 89–103). Braga: CECS.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Busse, V. (2014). Intercultural competence. Interpersonal communication across culture (7th edition). *Language and Intercultural Communication*, 14(2), 262–264. doi:10.1080/14708477.2013.856575.
- Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. United Kingdom, Clevedon: Multilingual Matters.
- Cabecinhas, R., & Cunha, L. (2008). *Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios*. Porto: Campo das Letras.
- Caligiuri, P., Noe, R., Nolan, R., Ryan, A., & Drasgow, F. (2011). *Training, developing and assessing cross-cultural competence in military personnel*. Arlington, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Acedido a 13 de novembro de 2019 em <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a559500.pdf>.
- Castillo, F. (2018). Perspectives on Faith and Culture in the Philippines, East Timor, and Indonesia. *The International Journal of Civic, Political, and Community Studies*, 16(3), 1–11. doi: 10.18848/2327-0047/CGP/v16i03/1-11.
- Chiper, S. (2013). Teaching Intercultural Communication: ICT Resources and Best Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 1641–1645.

- doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.094.
- Constantin, E. C., Cohen-Vida, M.-I., & Popescu, A. V. (2015). Developing Cultural Awareness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 696–699. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.228.
- Cortinhas, R. (2016). As Forças de tipo Gendarmerie e as Missões de Gestão de Crises da EU. *Revista de Direito e Segurança*, 4(8), 205–248.
- Costa-Cabral, B. (2011). A Portuguese Perspective. In J. L. Hovens & G. A. G. van Elk (Eds.), *Gendarmeries and the security challenges of the 21st century* (pp. 317–334). Royal Marechaussee.
- Costa e Silva, A. M., Macedo, I., & Cunha, S. (2019). Diálogo intercultural e mediação em debate. In *Livro de atas do II Congresso Internacional de Mediação Social: a Europa como espaço de diálogo intercultural e de mediação* (pp. 6–9). Braga: CECS. Acedido a 6 de fevereiro de 2020 em <https://core.ac.uk/download/pdf/229421776.pdf>.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. California: Sage.
- Cruz, M. (2010). A Participação da Guarda Nacional Republicana em Operações de Paz. In Moreira, A. (Ed.), *Portugal e as Operações de Paz: Uma visão multidimensional* (pp. 319–376). Lisboa, Fundação Mário Soares.
- Curtain, R. (2006). Crisis in Timor Leste: Looking Beyond the Surface Reality for Causes and Solutions. *State Society and Society in Melanesia Project Working Paper*, 1, 1–25. Acedido a 10 de fevereiro de 2020 em [https://openresearch-repository.anu.edu.au/bitstream/1885/142159/1/06\\_01wp\\_Curtain\\_0.pdf](https://openresearch-repository.anu.edu.au/bitstream/1885/142159/1/06_01wp_Curtain_0.pdf).
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266. doi: 10.1177/1028315306287002.
- Eco, U. (2007). *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*. Lisboa: Editorial Presença.
- Emauz, A., Gaspar, A., & Esteves, F. (2018). Preditores da empatia dirigida a humanos e outros animais em portugueses e anglo-saxónicos. *Psicologia*, 32(1), 15–28. Acedido a 10 de dezembro de 2019 em [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S08742049201800010002&lng=es&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S08742049201800010002&lng=es&nrm=iso&tlng=pt)
- Esteves, J. M. G. (2016). A Força de Gendarmerie Europeia – Uma década de participações



- em Operações de Gestão de Crises. *Revista Militar*, 1129–1150.
- Fellow, G. (2004). A comparative perspective of UN peacekeeping in Angola and Namibia. *International Peacekeeping*, 11(4), 644–663. doi: 10.1080/1353331042000248678.
- Fernandes, V. (2005). As forças de segurança nas missões de paz. *Janus*, 4, 1-10. Acedido a 10 de janeiro de 2020 em [http://www.janusonline.pt/arquivo/2005/2005\\_4\\_3\\_13.html](http://www.janusonline.pt/arquivo/2005/2005_4_3_13.html).
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação – da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Freire, M. (2015). *Consolidação da paz e a sua sustentabilidade: as missões da ONU em Timor Leste e a contribuição de Portugal*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Freire, M. R., & Lopes, P. D. (2014). Consolidação da paz numa perspetiva crítica: O caso de Timor-Leste. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 5–20. doi: 10.4000/rccs.5653.
- Freixo, M. (2018). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Ganapathi, N. (2019). The Need for Intercultural Communication Skills in the Multicultural Settings. *Journal of General Management Research*, 6(2), 39–47. Acedido a 15 de janeiro de 2020 em <https://www.scmsnoida.ac.in/assets/pdf/journal/vol6issue2/04NalinaGanapathi.pdf>.
- Garção, H. (2013). Chega ao fim a missão do Subagrupamento Bravo em Timor-Leste. *Revista Da Guarda Nacional Republicana*, 97, 46–57.
- Garcia, F., Dias, M., & Duque, R. (2019). A ONU na resolução de conflitos: o caso de Timor-Leste. *JANUS.NET e-journal of International Relations*, 10(2), 1–12. doi: 10.26619/1647-7251.10.2.1.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books.
- Georgieva, V., & Marinov, P. (2017). Intercultural Interactions in a Military Context. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 3(87), 153–162.
- Goldsmith, A. (2009). ‘It wasn’t like normal policing’: voices of Australian police peacekeepers in Operation Serene, Timor-Leste 2006. *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy*, 19(2), 119–133. doi: 10.1080/10439460802187548.
- Gomes, J. (2010). A internacionalização da questão de Timor-Leste. *Relações Internacionais*, 25, 67–89.
- Gudykunst, W. (2002). Intercultural communication. In W. Gudykunst & B. Mody (Eds.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 179–182).

- California: Sage.
- Gudykunst, W. (2003). *Cross-Cultural and Intercultural Communication*. Califórnia: Sage.
- Gudykunst, W. B. (1993). Toward a theory of effective interpersonal and intergroup communication: An anxiety/uncertainty management (AUM) perspective. In R. Wiseman & J. Koester (Eds.), *Intercultural communication competence*. (pp. 33–71). Califórnia: Sage.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. Lisboa: Princípia.
- Gunn, G. (2011). *Historical Dictionary of East Timor*. Maryland: The Scarecrow Press.
- Hall, E. (1989). *Beyond Culture*. Nova Iorque: Doubleday.
- Hall, S. (2000). Conclusion: the multi-cultural question. In B. Hesse (Ed.), *Un/settled multiculturalisms: diasporas, entanglements, 'transruptions'* (pp. 209–241). Londres: Zed Books.
- Hanenberg, P. (2017). Cultura, Cognição e Comunicação Intercultural. In A. Matos, G. Martins, & P. Hanenberg (Eds.), *O Futuro ao Nosso Alcance. Homenagem a Roberto Carneiro* (pp. 749–760). Lisboa: Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa.
- Heba, H. (2017). Culture-Language binomial in intercultural communication. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 3(3), 70–77. Acedido a 5 de novembro de 2019 em <http://iipcccl.org/wp-content/uploads/2017/11/70-77.pdf>.
- Hermenegildo, R. (2010). O Contributo da GNR na Construção do Estado e da Segurança em Timor-Leste. In M. Leach, N. Mendes, A. B. Silva, A. Ximenes & B. Boughton (Eds.), *Compreender Timor Leste* (pp. 54–59). Díli: Timor-Leste Studies Association.
- Hermenegildo, R., & Ferro, M. (2010). (Re)Formação do Sector de Segurança em Timor-Leste. *Revista Militar*, 2497, 241–267.
- Hermenegildo, R. S. (2008). O Papel da GNR em Timor-Leste: um contributo para a Política Externa de Portugal. *Revista Militar*, 2477, 1–31.
- Heyer, G. (2011). Filling the security gap: military or police. *Police Practice and Research*, 12(6), 460–473. doi: 10.1080/15614263.2011.596715.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(11), 1–14. doi: 10.1016/0969-5931(94)90011-6.
- Hui, B., Chen, S., Leung, C., & Berry, J. (2015). Facilitating adaptation and intercultural contact: The role of integration and multicultural ideology in dominant and non-dominant groups. *International Journal of Intercultural Relations*, 45, 70–84.

doi: 10.1016/j.ijintrel.2015.01.002.

- Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM] (2015). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IESM.
- Karsten, F., & Pia, J. (2008). *Comprehensive Approach – Challenges and Opportunities in Complex Crisis Management*. Oslo: Norwegian Institute of International Affairs.
- Katano, A. (2016). Conflict Prevention and peacebuilding. In J. Haynes (Ed.), *Routledge Handbook of Religion and Politics* (pp. 351–365). London: Routledge.
- Lemay-Hébert, N. (2009). UNPOL and Police Reform in Timor-Leste: Accomplishments and Setbacks. *International Peacekeeping*, 16(3), 393–406. doi: 10.1080/13533310903036442.
- Lemieux, F. (2010). *International Police Cooperation. International Police Cooperation*. London: Willan.
- Lewis, R. (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Boston, Massachusetts: Nicholas Brealey Publishing.
- Lincove, D. (2018). Data for Peace: The League of Nations and Disarmament 1920–40. *Peace & Change*, 43(4), 498–529. doi: 10.1111/pech.12316.
- Lopes, P. (2015). Reforma do Setor de Segurança em Timor-Leste e o seu contributo para a Consolidação da Paz. In M. R. Freire (Ed.), *Consolidação da paz e a sua sustentabilidade: as missões da ONU em Timor Leste e a contribuição de Portugal* (pp. 183–216). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Lopes, P. D. (2014). Peacebuilding in Timor-Leste: The risk of unsustainability. *Portuguese Journal of Social Science*, 13(2), 183–196. doi: 10.1386/pjss.13.2.183.
- Lutterbeck, D. (2013). *The Paradox of Gendarmeries: Between Expansion, Demilitarization and Dissolution*. Genebra: The Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces.
- Macqueen, N. (2014). United Nations Integrated Mission in Timor-Leste. In J. Koops, T. Tardy, N. Macqueen & P. Williams (Eds.), *The Oxford Handbook of United Nations Peacekeeping Operations* (pp. 1–16). New York: Oxford University Press.
- Malheiros, J. (2011). *Promoção da Interculturalidade e da Integração de Proximidade: Manual para Técnicas/os*. Lisboa: ACIDI.
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2017). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Editora Atlas.
- Matsuno, A. (2014). Construção da democracia, diálogo político e capital social na transição de Timor-Leste para a independência. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 104, 83–

100. doi: 10.4000/rccs.5709.
- Mendes, J. (2010). *Cultura e Multiculturalidade*. Amadora: Escola Superior de Teatro e Cinema.
- Menon, V. (2019). *Rising From The Ashes: Un Peacebuilding In Timor-Leste*. Singapura: World Scientific Publishing.
- Molnar, A. (2010). *Timor Leste: Politics, History, and Culture*. London: Routledge.
- Niculescu, B. & Obilisteanu, G. (2015). The Importance of Developing the Intercultural Communication Competence for the Land Forces Cadets. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 3(79), 316–321. Acedido a 11 de janeiro de 2020 em [http://www.armyacademy.ro/reviste/rev3\\_2015/NICULESCU.pdf](http://www.armyacademy.ro/reviste/rev3_2015/NICULESCU.pdf).
- Organização das Nações Unidas [ONU] (1945). *Carta das Nações Unidas*. São Francisco: Organização das Nações Unidas.
- Organização das Nações Unidas [ONU] (2000). *Report of the Panel on United Nations Peace Operations*. Nova Iorque: United Nations Publications. Acedido a 12 de janeiro de 2020 em [https://www.un.org/en/events/pastevents/brahimi\\_report.shtml](https://www.un.org/en/events/pastevents/brahimi_report.shtml).
- Organização das Nações Unidas [ONU] (2008). *United Nations Peacekeeping Operations: Principles and Guidelines*. Nova Iorque: Organização das Nações Unidas.
- Organização das Nações Unidas [ONU] (2015). *Report of the High-Level Independent Panel on Peace Operations*. Nova Iorque: Organização das Nações Unidas.
- Organização das Nações Unidas [ONU] (2017a). *Manual of Police Monitoring, Mentoring and Advising in Peace Operations*. Nova Iorque: Organização das Nações Unidas.
- Organização das Nações Unidas [ONU] (2017b). *Policy of Formed Police Units in United Nations Peacekeeping Operations*. Nova Iorque: Organização das Nações Unidas.
- Palloni, E. (2018). Educating to cross-cultural competence. The case of the NATO Defense College. *NATO Defense College Research Papers*, (8), 1–20. Acedido a 8 de fevereiro de 2020 em <http://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=1137>.
- Palma, E. (2005). Portugal em Timor-Leste da UNTAET à UNMISET. *Janus*, 2-7. Acedido a 1 de janeiro de 2020 em [https://www.janusonline.pt/arquivo/2005/2005\\_4\\_3\\_10.html#dados](https://www.janusonline.pt/arquivo/2005/2005_4_3_10.html#dados).
- Peng, R., & Wu, W. (2016). Measuring intercultural contact and its effects on intercultural competence: A structural equation modeling approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 53, 16–27. doi: 10.1016/j.ijintrel.2016.05.003.
- Pettigrew, T., & Troop, L. (2011). *When groups meet: the dynamics of intergroup contact*. New York: Psychology Press.

- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo: Universidade Feevale.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2018). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, A. (2019). Língua Portuguesa em Timor-Leste: Percurso Histórico e Políticas Atuais Para a Manutenção da Língua. *Línguas & Letras*, 20(46), 187–206. doi: 10.5935/1981-4755.20190011.
- Roque, S. (2013). Portugal no Conselho de Segurança das Nações Unidas e a Importância das Questões de Direito Internacional Humanitário. *Nação e Defesa*, 135, 27–46.
- Samovar, L., Porter, R., & McDaniel, E. (2010). *Intercultural Communication: A Reader*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sebastián, S. (2015). *The Role of Police in UN Peace Operations*. Washington DC: Stimson Center.
- Selmeski, B. (2007). *Military Cross-Cultural Competence: core concepts and individual development*. Kingston: Royal Military College of Canada.
- Silva, K. (2014). O governo da e pela kultura. Complexos locais de governança na formação do Estado em Timor-Leste. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 104, 123–150. doi: 10.4000/rccs.5727.
- Silvério, P. (2018). Propensão da GNR nas operações de gestão de crise – Forças Constituídas. *Revista Militar*, 2595, 325–351.
- Soare, A. (2017). The Intercultural Communication Competence: an asset for Multinational Operations. In *Defense Resources Management in the 21st Century. The 12th International Scientific Conference*. Braşov: Regional Department of Defense Resources Management Studies.
- Sousa, F. (2011). A Participação de Portugal nas Operações de Paz e a Segurança Nacional. *Revista Militar*, 2509, 271–297.
- Sousa, I. (2011). Mídia e Política de Identidade: Uma análise do contexto de Timor-Leste. In M. Martins, R. Cabecinhas, & L. Macedo (Eds.), *Anuário Internacional de Comunicação Lusófona* (pp. 243–262). Braga: CECS.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Sousa, I. (2001). The Portuguese Colonization and the Problem of the East Timorese

- Nationalism. *Lusotopie*, 8, 183–194. Acedido a 4 de outubro de 2019 em <https://www.persee.fr/doc/luso>.
- Spencer-Oatey, H. (2000). *Culturally speaking: managing rapport through talk across cultures*. London: Continuum.
- Strating, R. (2013). East Timor's Emerging National Security Agenda: Establishing Real Independence. *Asian Security*, 9(3), 185–210. doi: 10.1080/14799855.2013.832212.
- Teixeira, N. (2002). *Contributos para a Política de Segurança Interna*. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Tenembaum, Y. (2014). Diplomacy and Intercultural Communication. *American Diplomacy*, 15–20.
- Tomforde, M. (2010a). How Much Culture is Needed? The Intercultural Dilemma of the Bundeswehr in ISAF. *International Peacekeeping*, 17(4), 526–538. doi: 10.1080/13533312.2010.516664.
- Tomforde, M. (2010b). Introduction: The Distinctive Role of Culture in Peacekeeping. *International Peacekeeping*, 17(4), 450–456. doi: 10.1080/13533312.2010.516650.
- Trochowska, K. (2014). International Experiences in the Operationalization of Culture for Military Operations—Field Research Results. *Connections: The Quarterly Journal*, 13(3), 83–103. doi: 10.11610/Connections.13.3.05.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO] (2005). *Convenção Sobre a Protecção e a Promoção da Diversidade das Expressões Culturais*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO] (2016). *Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural: relatório mundial da UNESCO*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO] (2018). *UNESCO survey on intercultural dialogue 2017: analysis of findings*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Weiss, T. (2015). The United Nations: before, during and after 1945. *International Affairs*, 91(6), 1221–1235. doi: 10.1111/1468-2346.12450.
- Weiss, T. (2011). The blurring border between the police and the military: A debate without foundations. *Cooperation and Conflict*, 46(3), 396–405. doi: 10.1177/0010836711416961.

- Wendling, C. (2010). *The Comprehensive Approach to civil-military Crisis Management*. Paris: IRSEM.
- Yalçınkaya, H., & Özer, Y. (2017). Another lesson learned in Afghanistan: the concept of cultural intelligence. *International Peacekeeping*, 24(3), 434–460. doi: 10.1080/13533312.2016.1244485.
- Zagorodnova, V., Panova, N., Cherezova, I., Glazkova, I., & Nischeta, V. (2019). The Intercultural Communication as a Tool of Multilingual Personality Formation in Modern Educational Space of Ukraine. *Journal of History Culture and Art Research*, 8(1), 55–66. doi: 10.7596/taksad.v8i1.2007.
- Zapata-Barrero, R. (2017). Interculturalism in the post-multicultural debate: a defence. *Comparative Migration Studies*, 5(14), 1–23. doi: 10.1186/s40878-017-0057-z.
- Zizek, S. (1998). Multiculturalismo o la lógica cultural del capitalismo multinacional. In F. Jameson & S. Zizek (Eds.), *Estudios culturales. Reflexiones sobre el multiculturalismo* (pp. 137–188). Buenos Aires: Paidós.
- Žotkevičiūtė, A. (2018). Modern Practice of Military Cultural Awareness: Lithuania among the Great Powers. *Lithuanian Annual Strategic Review*, 16(1), 87–119. doi: 10.2478/lasr-2018-0005.

## **APÊNDICES**



## APÊNDICE A – RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS E AS PERGUNTAS DA INVESTIGAÇÃO

Quadro 11 – Relação entre os Objetivos e as Perguntas da Investigação

Objetivos	Perguntas
<b>OG:</b> Caracterizar o desenvolvimento de competências interculturais na GNR decorrente da experiência do Subagrupamento Bravo na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste (UNMIT).	<b>PP:</b> Qual tem sido o desenvolvimento de competências interculturais na GNR na sequência da participação do Subagrupamento Bravo na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste (UNMIT)?
<b>OE1:</b> Compreender a importância atribuída à consciência cultural no âmbito da participação da GNR na UNMIT.	<b>PD1:</b> Qual a importância atribuída à consciência cultural no âmbito da participação da GNR na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste?
<b>OE2:</b> Identificar o papel das competências interculturais no contexto de Timor-Leste.	<b>PD2:</b> Qual o papel das competências interculturais no contexto de Timor-Leste?
<b>OE3:</b> Identificar as modalidades de formação e treino em competências interculturais implementadas no aprontamento da Força.	<b>PD3:</b> Quais as modalidades de formação e treino em competências interculturais implementadas no aprontamento da Força?
<b>OE4:</b> Aferir se o programa de aprontamento do Subagrupamento Bravo da Guarda era adequado ao cumprimento da missão na UNMIT.	<b>PD4:</b> O programa de aprontamento do subagrupamento Bravo da GNR foi adequado ao cumprimento da missão na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste?
<b>OE5:</b> Descrever o atual programa de aprontamento dos militares da Guarda ao nível das competências interculturais para a projeção em cenários internacionais.	<b>PD5:</b> No que consiste o atual programa de aprontamento dos militares da Guarda ao nível do desenvolvimento de competências interculturais para a participação em missões internacionais?

## APÊNDICE B – RELAÇÃO ENTRE AS PERGUNTAS DERIVADAS E AS QUESTÕES DA ENTREVISTA

Quadro 12 – Relação entre as Perguntas Derivadas e as Questões da Entrevista do Tipo A

Perguntas Derivadas	Entrevista
<b>PD1:</b> Qual a importância atribuída à consciência cultural no âmbito da participação da GNR na UNMIT?	1. Como avalia o conhecimento que possuía na altura acerca da cultura de Timor-Leste? 2. Que importância atribui à consciência cultural no âmbito da participação na UNMIT?
<b>PD2:</b> Qual o papel das competências interculturais no contexto de Timor-Leste?	3. Do seu ponto de vista o que são competências interculturais? Da tabela de referência, quais considera mais relevantes no contexto de Timor-Leste? 4. Como se manifestou o acolhimento da Guarda pela população local? Recordar-se de alguma situação que seja especialmente ilustrativa? 5. Quais as estratégias adotadas para uma aproximação à comunidade local? 6. Para além da comunidade local, como caracteriza o papel das competências interculturais na interação com os diferentes atores presentes no Teatro de Operações?
<b>PD3:</b> Quais as modalidades de formação e treino em competências interculturais implementadas no aprontamento da Força?	7. Antes de partir para a missão, recebeu orientações específicas sobre como interagir com a população? Se recebeu, em que medida as conseguiu aplicar no terreno? 8. Durante o aprontamento para a missão, como caracteriza a formação em competências interculturais?
<b>PD4:</b> O programa de aprontamento do subagrupamento Bravo da GNR foi adequado ao cumprimento da missão na UNMIT?	9. Após a experiência na UNMIT, como avalia o aprontamento para a missão? 10. Na sua opinião, que tipo de alterações poderiam ser feitas no programa de aprontamento?

Quadro 13 – Relação entre as Perguntas Derivadas e as Questões da Entrevista do Tipo B

Perguntas Derivadas	Entrevista
<p><b>PD5:</b> No que consiste o atual programa de aprontamento dos militares da Guarda ao nível do desenvolvimento de competências interculturais para a participação em missões internacionais?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O atual programa de aprontamento da GNR para participação em missões internacionais inclui ações no âmbito da formação/sensibilização para a interculturalidade? Por favor descreva no que consistem essas ações.</li> <li>2. A preparação/formação no âmbito das competências interculturais dada aos militares varia consoante o tipo de missão?</li> <li>3. Do seu ponto de vista, seria pertinente incluir no atual programa de aprontamento uma maior incidência no domínio das competências interculturais? Se sim, por favor clarifique que aspetos poderiam ser mais desenvolvidos.</li> <li>4. Tem ideia se a GNR segue no seu programa de aprontamentos orientações/doutrina de âmbito internacional no que respeita às competências interculturais?</li> <li>5. Da sua experiência, ocorre-lhe alguma boa prática em termos da promoção de competências interculturais?</li> <li>6. Como caracteriza a evolução dos programas de aprontamento nesta área, desde a participação da GNR na UNMIT?</li> <li>7. Do seu ponto de vista, tem ideia se existem diferenças entre o modelo de formação adotado pela GNR, no domínio da interculturalidade, e as forças congéneres?</li> </ol>

## **APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA DO TIPO A**

### **1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DO ENTREVISTADO**

**Nome:**

**Cargo/ Posto:**

**Unidade/ Subunidade:**

**Função:**

**Habilitações Literárias:**

**Frequentou algum curso/formação relacionado com a interculturalidade? Se sim, indique qual:**

**Contingente em que participou na UNMIT:**

**Data:**

### **2. EXPERIÊNCIAS DE INTERCULTURALIDADE**

O seu contributo, através das respostas às seguintes questões, será fundamental para o sucesso da presente investigação. Assim, solicita-se que as mesmas sejam o mais completas possíveis. No final da entrevista, as suas respostas serão-lhe cedidas, de forma a confirmar o teor das mesmas, antes de se proceder ao seu tratamento.

1. Como avalia o conhecimento que possuía, na altura, acerca da cultura de Timor-Leste?
2. Que importância atribui à consciência cultural no âmbito da participação na UNMIT?
3. Do seu ponto de vista o que são competências interculturais? Da tabela de referência (ver anexo A), quais considera mais relevantes no contexto de Timor-Leste?
4. Como se manifestou o acolhimento da Guarda pela população local? Recorda-se de alguma situação que seja especialmente ilustrativa?
5. Quais as estratégias adotadas para uma aproximação à comunidade local?

6. Para além da comunidade local, como caracteriza o papel das competências interculturais na interação com os diferentes atores presentes no Teatro de Operações?
7. Antes de partir para a missão, recebeu orientações específicas sobre como interagir com a população? Se recebeu, em que medida as conseguiu aplicar no terreno?
8. Durante o aprontamento para a missão, como caracteriza a formação em competências interculturais?
9. Após a experiência na UNMIT, como avalia o aprontamento para a missão?
10. Na sua opinião, que tipo de alterações poderiam ser feitas no programa de aprontamento?
11. Deseja acrescentar alguma informação ou experiência que considere relevante para a presente investigação?

## ANEXOS

### Anexo A – Tabela de competências interculturais

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO	APTIDÕES
<i>Maturidade Cultural</i>	A habilidade de permanecer confiante e dedicado aos desafios da interação entre diferentes culturas, procurando interações que promovam o sucesso da missão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência emocional</li> <li>• Autoeficácia</li> <li>• Dedicação</li> <li>• Vontade de interagir</li> </ul>
<i>Flexibilidade Cognitiva</i>	A habilidade de evitar juízos de valor em situações de falta de informação acerca do outro, mostrando-se aberto a explicações alternativas e facilmente ajustar ideias pré-concebidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Evitar geração de incertezas</li> <li>• Transparência</li> </ul>
<i>Consciência Cultural</i>	Estar consciente que as diferenças culturais superam os costumes, e compreender a influência da cultura no comportamento e percepção que temos do outro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidade</li> </ul>
<i>Acuidade Cultural</i>	A capacidade de compreender, num contexto intercultural, as dinâmicas das situações, a perspectiva do outro, e o impacto das ações culturais numa missão internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter em conta a perspectiva do outro</li> <li>• Evitar preconceitos</li> </ul>
<i>Habilidades Interpessoais</i>	A aptidão de promover boas relações entre indivíduos, a curto e longo prazo, tendo em vista alcançar o sucesso da missão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrolo</li> <li>• Empatia</li> <li>• Persuasão</li> </ul>
<i>Habilidades Linguísticas</i>	A competência ao nível linguístico através do conhecimento da língua da nação hospedeira e utilizar a comunicação verbal e não-verbal adequadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento dos sistemas linguísticos, semânticos e pragmáticos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Palloni (2018)

## **APÊNDICE D – GUIÃO DA ENTREVISTA DO TIPO B**

### **1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DO ENTREVISTADO**

**Nome:**

**Cargo/ Posto:**

**Unidade/ Subunidade:**

**Função:**

**Habilitações Literárias:**

**Data:**

### **2. A FORMAÇÃO NO ÂMBITO DAS COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS**

O seu contributo, através das respostas às seguintes questões, será fundamental para o sucesso da presente investigação. Assim, solicita-se que as mesmas sejam o mais completas possíveis. No final da entrevista, as suas respostas ser-lhe-ão cedidas, de forma a confirmar o teor das mesmas, antes de se proceder ao seu tratamento.

1. O atual programa de aprontamento da GNR para participação em missões internacionais inclui ações no âmbito da formação/sensibilização para a interculturalidade? Por favor descreva no que consistem essas ações.
2. A preparação/formação no âmbito das competências interculturais dada aos militares varia consoante o tipo de missão?
3. Do seu ponto de vista, seria pertinente incluir no atual programa de aprontamento uma maior incidência no domínio das competências interculturais? Se sim, por favor clarifique que aspetos poderiam ser mais desenvolvidos.
4. Tem ideia se a GNR segue no seu programa de aprontamentos orientações/doutrina de âmbito internacional no que respeita às competências interculturais?
5. Da sua experiência, ocorre-lhe alguma boa prática em termos da promoção de competências interculturais?
6. Como caracteriza a evolução dos programas de aprontamento nesta área, desde a participação da GNR na UNMIT?

7. Do seu ponto de vista, tem ideia se existem diferenças entre o modelo de formação adotado pela GNR, no domínio da interculturalidade, e as forças congéneres?



## APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO



### ACADEMIA MILITAR

#### COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS NO CONTEXTO DAS MISSÕES INTERNACIONAIS DA GNR

**Autor:** Aspirante de Infantaria da GNR Cláudio Nuno Oliveira da Silva

**Orientador:** Professora Doutora Ana Maria Carapelho Romão Leston Bandeira

**Coorientador:** Major de Infantaria da GNR Pedro Miguel Ferreira da Silva Nogueira

**Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, março de 2020**

## **CARTA DE APRESENTAÇÃO**

A Academia Militar tem por missão formar Oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferindo as competências adequadas ao cumprimento das missões do Exército e da GNR e promovendo o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.

Uma das componentes da fase final dos ciclos de estudos integrados traduz-se na realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) sobre assuntos pertinentes para a GNR, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Segurança. Neste sentido eu, Cláudio Silva, Aspirante a Oficial da GNR a frequentar o 5º ano, venho por este meio solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> a colaboração na realização da investigação, através da participação num inquérito por entrevista com o objetivo de recolher informações para o TIA subordinado ao tema “Competências interculturais no contexto das missões internacionais da GNR”.

A presente investigação visa caracterizar o desenvolvimento de competências interculturais na GNR decorrente da experiência do Subagrupamento Bravo na Missão Integrada das Nações Unidas em Timor-Leste (UNMIT). Por conseguinte, pretende-se compreender a importância atribuída à consciência cultural e o papel das competências interculturais no âmbito da participação da GNR na UNMIT. Adicionalmente, procura-se identificar as modalidades de formação e treino implementadas no aprontamento e se este era adequado ao cumprimento da missão na UNMIT.

Face ao exposto, venho por este meio solicitar o consentimento de Vossa Excelência para responder à entrevista (cujo guião se anexa) e também para me autorizar a respetiva gravação. Mais esclareço que a entrevista terá uma duração de aproximadamente 30 minutos, sendo que, caso pretenda, no final ser-lhe-á facultada a transcrição. A sua colaboração será fundamental para que se atinjam os objetivos da investigação em apreço e toda a informação se destina exclusivamente a este fim.

Grato pela sua atenção e disponibilidade.

Atenciosamente,

**Cláudio Nuno Oliveira da Silva**

Aspirante de Infantaria da GNR

## APÊNDICE F – CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DOS ENTREVISTADOS

Quadro 14 – Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados

Entrevistado	Nome	Posto	Unidade/ Subunidade	Função	Habilitações Literárias	Formação em Interculturalidade	Contingente na UNMIT	Data
<b>Entrevista do Tipo A</b>								
<b>E1</b>	Jorge Barradas	Tenente-Coronel	Grupo de Intervenção de Ordem Pública	Comandante	Mestrado	Não	2º e 13º	20/03
<b>E2</b>	Marco Cruz	Tenente-Coronel	Instituto Universitário Militar	Docente	Mestrado	Curso na CEPOL	4º	25/03
<b>E3</b>	Gonçalo Carvalho	Tenente-Coronel	Comando-Geral	<i>Adviser on General Policing EUAM, Ukraine</i>	Mestrado	Curso de Observador Militar e Ligação, Curso CIMIC	1º	25/03
<b>E4</b>	João Martinho	Tenente-Coronel	Quartel Permanente da EUROGENDFOR - Itália	<i>Plans and Policy Officer</i>	Mestrado	Não	5º, 8º e 12º	25/03
<b>E5</b>	Marco Santos	Capitão	CTer Coimbra / Destacamento Intervenção	Comandante	Licenciatura	Não	9º	29/03
<b>E6</b>	Nuno Simões	Major	Direção de Informações / Repartição de Contrainformação e Segurança	Chefe	Mestrado	Não	1º, 7º e 11º	29/03

<b>E7</b>	Reinaldo Hermenegildo	Major	CTer Lisboa / SOTRP	Adjunto	Doutoramento	Não	3º	31/03
<b>E8</b>	Pedro Nogueira	Major	Secretaria-Geral da Guarda / Gabinete do Comandante Geral	Adjunto	Mestrado	Mestrado na área da Comunicação, Cursos na área do <i>capacity-building</i> , mentoria e <i>advising</i> , cursos de implementação da mudança	2º, 7º e 10º	02/04
<b>E9</b>	Paulo Cabrita	Tenente-Coronel	CTer Setúbal / SIIC e SOTRP	Chefe	Licenciatura e Pós-graduações	Não		06/04
<b>Entrevista do Tipo B</b>								
<b>E10</b>	Marco Pinto	Tenente-Coronel	UI / CTAFMI	Comandante	Licenciatura			28/04

## APÊNDICE G – SINOPSES DAS ENTREVISTAS DO TIPO A

Quadro 15 – Sinopses das respostas à Questão n.º 1

Conhecimento da cultura timorense	
E1	“a experiência que eu obtive em 2001, na altura como comandante de pelotão, permitiu-me um maior conhecimento da cultura depois, quando fui projetado em 2006, na primeira missão, na transição do Acordo Bilateral para as Nações Unidas”; “(...) posso considerar que era bom”.
E2	“Muito grande”; “culturalmente, é muito português o que facilitou esta ligação cultural e foi uma grande vantagem”.
E3	“Bastante razoável”.
E4	“O conhecimento situava-se ao nível da cultura geral e da informação oficial”; “Não obstante, o conhecimento atualizado (...) provinha dos contingentes anteriores e das ações de aprontamento implementadas para os contingentes sucessivos”.
E5	“não tinha muito conhecimento da cultura de Timor-Leste, o que me obrigou antes de avançar para a missão a fazer um estudo sobre o que era Timor, as pessoas, a economia e a política”.
E6	“ao nível da cultura geral”.
E7	“Muito bom”.
E8	“era muito elevado, uma vez que tinha exercido funções enquanto 2º Comandante no 2º e 7º contingentes, o que fazia com que eu conhecesse a realidade social, cultural e política de Timor”.
E9	“Bom, considerando que tivemos uma fase de aprontamento com sessões sobre a experiência da Guarda neste país”.

Quadro 16 – Sinopses das respostas à Questão n.º 2

Importância da consciência cultural	
E1	“Isso é extremamente relevante. Entre outros aspetos permite perceber como é que eles estão organizados”; “É fundamental perceber essa estrutura e ter essa consciência cultural”.
E2	“É a componente mais importante para o sucesso de uma missão”; “Quem vai tem de se adaptar à cultura local e este conhecimento prévio dos aspetos culturais é extremamente importante”.
E3	“Muito importante”.
E4	“É absolutamente determinante para o sucesso da missão que a estrutura de comando e a componente operacional estejam perfeitamente conscientes do enquadramento cultural da área de operações”.
E5	“É crucial conhecer a cultura do local para onde vamos desempenhar a missão. É uma condição necessária e fundamental, e considero que a missão se torna inviável sem esta análise prévia”.
E6	“É fundamental”; “havia sempre essa preocupação seja em reuniões de coordenação ou com o efetivo, do estilo <i>on job training</i> , porque íamos

	sempre aproveitando para recolher informação acerca da cultura local. Não há dúvida que é muito importante”.
<b>E7</b>	“Fundamental, dado que condiciona ou favorece a atua das forças e a abordagem das mesmas a diferentes situações”.
<b>E8</b>	“É fundamental porque tudo o que se faz, e o impacto dessas ações, é condicionado por esse filtro que é a cultura local. A forma como as pessoas compreendem e reagem ao que uma força internacional faz depende muito do que é a sua cultura e história”.
<b>E9</b>	“Sempre muito importante”.

**Quadro 17 – Sinopses das respostas à Questão n.º 3**

<b>Competências interculturais relevantes</b>	
<b>E1</b>	“Julgo que se tratam de condições que nos permitam um sentimento recíproco de empatia”; “Eu destacaria a flexibilidade cognitiva, sobretudo a flexibilidade e a transparência parecem-me dois aspetos relevantes”; “. Esta flexibilidade cognitiva para nos podermos adaptar é fundamental”; “Não sendo das mais importantes, a maturidade cultural também é importante”; “Destacaria também a acuidade cultural, aquilo que é ter em conta a perspetiva do outro e evitar os preconceitos foi fundamental”; “A questão das habilidades interpessoais, também entendo que o autocontrolo é necessário”.
<b>E2</b>	“Conhecimento da religião, dos hábitos, da língua, ou seja, tudo o que se relaciona com os aspetos culturais. A cultura inclui tudo isto e, portanto, estas competências têm de ser adquiridas não só pelos comandantes como por todos os militares, no sentido de desempenharem melhor a missão”; “Na minha opinião, a capacidade de criar empatia é muito importante, não só neste contexto como em território nacional. A capacidade de nos colocarmos na perspetiva dos outros é igualmente importante e o domínio da linguagem verbal e não-verbal”.
<b>E3</b>	“São as competências que permitem a um indivíduo interagir com diferentes povos, sabendo identificar e entender as particularidades e diferenças culturais, de modo a interpretar comportamentos sociais, no contexto próprio de cada sociedade, e, assim, saber estar e atuar, respeitando os costumes de cada um e demonstrando empatia e vontade de comunicar de forma eficaz com os outros”; “Destaco a maturidade cultural, consciência cultural, acuidade cultural, habilidades interpessoais e habilidades linguísticas”.
<b>E4</b>	“não destacaria uma competência em particular, mas sim a extraordinária capacidade de integração que os militares da GNR, muito provavelmente fruto da própria cultura portuguesa, demonstraram nas suas condutas profissionais, mas também pessoais, durante a permanência em Timor-Leste”
<b>E5</b>	“Estar preparado para saber lidar com as diferenças culturais. A maturidade cultural é fundamental e a flexibilidade cognitiva”; “Criar juízos de valor ou preconceitos com determinadas questões é um fator de insucesso”.
<b>E6</b>	“Está relacionado com a capacidade individual para lidar com outras pessoas de culturas diferentes. Considero que todas são importantes, no entanto a maturidade cultural será a mais completa e eficaz para se atingir os objetivos”.

<b>E7</b>	“Todas, estas competências são relevantes pelo seu conjunto”.
<b>E8</b>	“Está relacionado com a capacidade que cada um de nós possui, individualmente, para lidar com as características-chave de uma determinada cultura local. Passa muito por saber, mais do que aquilo que se deve fazer, aquilo que se deve evitar e os aspetos que são sensíveis”; “Primeiro um esforço de consciencialização, em segundo um esforço de adaptação, para que consigamos (...) atender a essas circunstâncias que são muito específicas”; “destacaria a consciência cultural como a mais importante e as outras a um segundo nível, se bem que estas competências estão todas interrelacionadas”.
<b>E9</b>	“A capacidade de nos relacionarmos com os indivíduos que não são nacionais. Sublinho as habilidades linguísticas e a consciência cultural”.

**Quadro 18 – Sinopses das respostas à Questão n.º 4**

<b>Acolhimento da GNR em Timor-Leste</b>	
<b>E1</b>	“foi excecional, devido à imagem que tínhamos, sobretudo da UNTAET. E destaco acima de tudo a questão da imparcialidade”; “Porque perceberam o nosso papel”; “Maior parte das vezes nem era preciso intervir porque eles perceberam que nós tínhamos imparcialidade total e mantivemos essa imagem”.
<b>E2</b>	“não há localidade em Timor-Leste que não goste da GNR e o acolhimento foi extraordinário”; “sermos culturalmente muito próximos deles (...) termos um comportamento exemplar e isso deu-nos um reconhecimento muito grande. Ao ponto de, quando existiam distúrbios nos vários distritos, todos os comandantes de distrito fazerem um apelo ao Governo para terem efetivo da GNR no local”.
<b>E3</b>	“Em maio de 2006, o acolhimento da Guarda pelo povo timorense, aquando a chegada do 1.º continente ao território foi muito emotiva e calorosa devido ao trabalho desenvolvido durante a missão da UNTAET, entre 2000 e 2002. Tal facto, deveu-se essencialmente não só ao profissionalismo demonstrado pelos militares da GNR, mas também pelo respeito pela cultura timorense e pela forma como comunicaram com o povo”.
<b>E4</b>	“As autoridades políticas e administrativas e o povo timorense em geral apreciavam e manifestavam-se favoráveis à presença da GNR em Timor-Leste.”; “No meu ponto de vista, estes dois fatores, eficácia operacional e forma de integração na sociedade, contribuiriam significativamente para o extraordinário acolhimento da Guarda pela população”.
<b>E5</b>	“A GNR cumpriu a missão e procurou enquadrar-se na cultura local, diferente de outras forças que estavam presentes pois nós procurávamos entender as reações dos timorenses. E daí que nós eramos, e somos, muito bem aceites”.
<b>E6</b>	“a imagem que nunca vou esquecer é o conjunto de pessoas ao longo das estradas com bandeiras de Portugal e foi uma receção muito calorosa”; “O acolhimento da Guarda foi muito elevado, e tem a haver com aquilo que Timor representa na nossa história, mas também com todo o desempenho dos militares na UNTAET”.

<b>E7</b>	“Excelente. Um exemplo ilustrativo é quando um contingente chegava e eram recebidos como se um “clube de futebol” ou “seleção” se tratasse. Toda a gente na rua a aplaudir e com a bandeira de Portugal”.
<b>E8</b>	“A receptividade foi sempre excelente. Além de haver um histórico muito favorável, quer com os portugueses quer com a Guarda na missão da UNTAET, existia uma necessidade de segurança muito grande”;
<b>E9</b>	“Fomos bem acolhidos e notou-se que existia bastante respeito pela GNR. Sempre que eram emanadas ordens/indicações pelos militares da Guarda eram imediatamente acatadas”.

**Quadro 19 – Sinopses das respostas à Questão n.º 5**

<b>Estratégias de aproximação à comunidade local</b>	
<b>E1</b>	“relacionava-se sempre com o grupo dos chefes ou, no caso das crianças, através da escola ou ações que pudessem ser percecionadas como positivas por ambos”; “o apoio médico e sanitário, possuíamos essa capacidade através do INEM, quer aos campos de deslocados quer nas aldeias, e até às vezes em passagem”; “realizamos algumas atividades envolvendo a polícia timorense”.
<b>E2</b>	“Tínhamos muitas iniciativas desportivas: jogos em várias zonas da cidade de Dili, o apoio em termos sanitários nos campos de deslocados, sobretudo na capital, e aí a equipa médica foi um ponto extremamente importante para este relacionamento”; “A capacidade de resolvermos os problemas de segurança acabou por ajudar e reforçar a posição que os timorenses possuíam relativamente ao nosso efetivo. Desde patrulhamentos apeados, falar e apoiar as pessoas, e perceber as dificuldades é muito importante para manter a proximidade com as pessoas”.
<b>E3</b>	“Contacto permanente com os líderes políticos, tribais e das comunidades locais com quem contactámos no dia a dia. Apoio sanitário à população mais carenciada (usando a capacidade sobrança da equipa médica). Ações de solidariedade e doações às comunidades mais vulneráveis. Organização e participação em eventos desportivos, entre outros”.
<b>E4</b>	“A principal estratégia foi a forma como a GNR sempre soube adaptar-se e moldar-se à realidade operacional e social concreta que se verificava a cada momento em Timor-Leste”; “verificou-se ao longo do tempo e a par com a diminuição da conflitualidade social, uma alteração do esforço operacional, alternando paulatinamente de missões e tarefas executivas para ações de capacitação da PNTL e, na medida da capacidade sobrança, de apoio social e humanitário, recreativas e lúdicas”.
<b>E5</b>	“fui apresentar cumprimentos ao chefe <i>suku</i> local, ao comando distrital, ao bispo, ao padre local, os diretores das escolas locais, etc. Paulatinamente fui-me enquadrando na sociedade local, juntamente com as autoridades locais”.
<b>E6</b>	“Houve uma primeira parte que (...) foi as questões de segurança e as estratégias de aproximação à comunidade local era a vertente operacional e a capacidade de resolver os problemas de segurança que ditavam essa aproximação e confiança”; “quando fui Cmdt (...) numa segunda fase foram utilizadas atividades (...) para servir os pedidos e dificuldades das populações e autoridades locais, e isso facilitou imenso essa aproximação. Desde organizar atividades desportivas em conjunto com as autoridades



	timorenses, atividades junto da comunidade escolar, algumas campanhas junto do hospital distrital de Dili, entre outras”; “a Guarda era vista como uma ajuda em termos de recursos”.
<b>E7</b>	“Ser natural com a população, integrar-se no seio das mesmas nas atividades locais e demonstrar que estamos ali para ajudar”.
<b>E8</b>	“Foi sempre uma prioridade desenvolver atividades em conjunto com a PNTL”; “era importante não só continuarmos a criar oportunidades para estar próximo da comunidade local – sobretudo da comunidade mais jovem, chamando-os ao quartel, indo às escolas e inúmeras outras atividades”; “fizemos diversas vezes, como por exemplo em dias marcantes como o Dia da Criança e o Dia Nacional de Timor-Leste”.
<b>E9</b>	“As estratégias foram no sentido de colaborar e cooperar com as instituições locais, em concreto com as de emergência médica e solidariedade social, relacionadas com a educação e eventos lúdicos e desportivos”.

**Quadro 20 – Sinopses das respostas à Questão n.º 6**

<b>Papel das competências interculturais</b>	
<b>E1</b>	“Era fundamental porque a imagem do povo local conta, mas na componente internacional tem outra dimensão”. “E estavam muitos países (...) com culturas diferentes (...) os nossos militares tiveram capacidade de adaptação e de perceber que a forma de agir não deve ser sempre igual”.
<b>E2</b>	“O comandante tinha esse relacionamento de coordenação com as várias instituições das NU, as entidades políticas locais, entre outras. Considero que um fator que nos distingue é a cultura portuguesa – a facilidade que temos de relacionamento”; “a capacidade que temos de apoiar, colaborar e de não apresentar dificuldades – sermos parte da solução e não do problema – isso ajuda muito no relacionamento com as diversas forças e organizações”.
<b>E3</b>	“As competências interculturais não se devem cingir apenas à comunidade local. De forma geral, deve-se desenvolver as referidas competências de modo a abranger o maior número de culturas presentes na missão que no caso da ONU em Timor-Leste chegou a ser mais de 50 países”.
<b>E4</b>	“Este equilíbrio entre atores obrigava a uma certa neutralidade, por vezes percebido como afastamento, para com os diferentes atores internacionais presentes na área de operações. Ainda assim, na generalidade, a GNR desenvolveu salutar relações profissionais entre pares e (...) ações de cooperação e de coordenação operacional”.
<b>E5</b>	“Caracterizo a minha interação com os diferentes atores de uma forma aberta. Não criar juízos de valor, respeitar, ter capacidade de absorver a forma de reagir deles e manter uma flexibilidade cognitiva”.
<b>E6</b>	“requer aprendizagem (...) obriga a uma grande flexibilidade para compreender as culturas dos demais (...) ajustando os comportamentos e atividades desenvolvidas às diferentes culturas, o saber estar para manter a proximidade e a sensibilidade para estas diferenças”; “Tínhamos de nos adaptar às circunstâncias e se demonstramos esforço para compreender uma cultura também vamos ser respeitados, garantindo a aproximação”.
<b>E7</b>	“Bom, em virtude das características normais dos portugueses, de grande abertura e socialização fácil, em geral”.

<b>E8</b>	“Está sempre presente”; “Todas estas dimensões têm filtros culturais muito específicos”; “É um desafio permanente (...) garantidamente que a nossa abordagem vai mudar, as exigências são diferentes e temos de ser sensíveis a isso. Importa perceber que as características culturais de quem desempenha determinada função são marcantes e isso deve moldar a nossa forma de estar e ser nessa questão em concreto”.
<b>E9</b>	“As relações e a forma como eramos vistos era as melhores porque eramos a única força com eficácia e eficiência junto da população”; “No que diz respeito ao poder político, face ao histórico e à missão em concreto tínhamos a melhor consideração possível das entidades governamentais”.

**Quadro 21 – Sinopses das respostas à Questão n.º 7**

<b>Orientações sobre interação com a população</b>	
<b>E1</b>	“não foram assim tantas as orientações (...) foi sobretudo orientações de natureza política”
<b>E2</b>	“No caso de Timor-Leste essa componente não foi muito desenvolvida porque possuíamos um grande conhecimento de contingentes que nos antecederam e não foi uma preocupação muito grande”; “Houve uma preocupação naquilo que foram as normas de conduta no relacionamento dos militares com os locais, sendo que a imagem de cada militar influencia toda a força”.
<b>E3</b>	“Não, visto que fui projetado em 40 horas e porque já possuía a experiência da missão anterior em Timor-Leste (2001-2002)”.
<b>E4</b>	“as orientações e o desenvolvimento e melhoramento de atitudes e posturas verificavam-se de uma forma empírica e natural e decorriam das interações entre militares e, muito especialmente, entre anteriores e futuros Comandantes de Contingentes”.
<b>E5</b>	“Não recebi. O que fiz foi sensibilizar os militares para esta questão que é fundamental. Emanei orientações sobre detalhes na forma de lidarem com os timorenses e o comportamento junto da população local”.
<b>E6</b>	“Em termos de orientações específicas, não diria orientações, mas sim briefings para nos colocar a par da cultura e do funcionamento do país e daquilo que são os costumes”.
<b>E7</b>	“Sim, que se traduziram nas estratégias de aproximação à comunidade local”.
<b>E8</b>	“Sim, genéricas”; “Aquilo que é determinante (...) é estabelecer normas de conduta: o que se pode e o que não se pode fazer”; “enquanto aspetos culturais muito específicos acaba por ser muito pouco valorizado por um contingente desta natureza”.
<b>E9</b>	“Em termos institucionais não recebi”.

Quadro 22 – Sinopses das respostas à Questão n.º 8

Formação em competências interculturais	
E1	“Foi sobretudo através de <i>briefings</i> de situação, informações do Comando Operacional, algumas dicas que vinham dos comandantes anteriores”. “Não existiu algo tipo <i>roleplay</i> em que se pudesse treinar esta questão cultural”
E2	“Era na base de briefings, porque não havia essa necessidade e não estava contemplado no aprontamento da força”.
E3	“É extremamente importante que todos os militares recebam formação nesta área antes da projeção para o teatro de operações”.
E4	“a formação intercultural foi sucessivamente evoluindo, gerando inicialmente posturas executivas, de substituição, para, posteriormente, atitudes de apoio ou de emprego conjunto. Posturas de treino e monitoria, para relações de mentoria e aconselhamento. Posição de ator internacional para parte integrante da solução nacional”.
E5	“Recorri, sobretudo, a experiências de outros comandantes”.
E6	“Convidávamos sempre alguém da embaixada de Timor-Leste que participava na preparação a este nível e os antigos comandantes – no sentido de preparar os militares para aquilo que iam encontrar através de experiências negativas e positivas”.
E7	“Não se pode considerar uma formação nesta matéria a que foi recebida. Mas mais uma troca de experiências/conselhos de quem já tinha estado antes na missão, que de forma indireta alertava para essas competências”.
E8	“Acho que está presente no essencial, em regras de conduta”; “. Os militares não são sensibilizados nessa dimensão tão conceptual, para eles não tem tanta importância”; “Em termos de abordagem aos Sargentos e Oficiais, esse trabalho já pode ser feito de uma forma mais conceptual, aos Guardas é realizado explicando-lhes as normas de conduta”.
E9	“Não foi ideal, mas foi a possível. Numa situação futura pode ser melhorado”.

Quadro 23 – Sinopses das respostas à Questão n.º 9

Aprontamento para a missão	
E1	“Os aprontamentos foram focados na componente operacional, no treino e técnica e não tanto nas competências interculturais. O caso de Timor é muito específico, porque o pessoal já tinha experiência”.
E2	“Foi adequado, foram contempladas mais as matérias de índole operacional. Mas foi muito ajustado, (...) eficiente em termos de tempo, recursos e objetivos alcançados”.
E3	“O 1.º contingente foi projetado numa semana e por essa razão não houve tempo para aprontamento”.
E4	“Os aprontamentos são, por natureza, sempre insuficientes”; “Ainda assim, julgo que a GNR encontrou um modelo muito positivo, que gerou resultados assinaláveis ao nível da gestão de recursos humanos e materiais, da produção de informações, da administração da disciplina e, consequentemente, da eficácia operacional”.

<b>E5</b>	“O aprontamento foi eficaz e a missão correu bem, conforme o que era expectável”.
<b>E6</b>	“A preparação é sempre subjetiva e há uma particularidade que temos de ter em atenção que é a especificidade das forças que projetamos para estes cenários”; “Isso obrigava a que os aprontamentos fossem pequenos e focados naquilo que era necessário ensinar e uniformizar, que se traduz nas matérias transversais onde se inclui a questão cultural”.
<b>E7</b>	“Bom, tendo em conta as condições e o tempo disponível então para o mesmo”.
<b>E8</b>	“O aprontamento foi muito ajustado até porque foi o resultado de duas missões anteriores, de um conhecimento profundo de todos os contingentes que já lá tinham passado, da realidade das pessoas que iríamos encontrar”.
<b>E9</b>	“Foi bom, tirando a parte das questões culturais”.

**Quadro 24 – Sinopses das respostas à Questão n.º 10**

<b>Alterações ao programa de aprontamento</b>	
<b>E1</b>	“ou se aumentava o tempo de aprontamento para dar aquilo que já estava previsto mais estas questões culturais, ou tinha de se retirar as outras componentes para se focar mais esta área”
<b>E2</b>	“Os aspetos culturais são fundamentais e tudo o que forem atividades que reforcem as competências dos militares nesse domínio são sempre muito positivas”; “a necessidade de aprofundar esta questão cultural foi muito mitigada por este conhecimento e ligação histórica entre Portugal e Timor”.
<b>E3</b>	“Não houve aprontamento desta natureza. Esta questão cultural é importante e desde a primeira missão em Timor foi reforçada, eu considero que é obrigatório”.
<b>E4</b>	“há e haverá sempre muito espaço para melhoramento dos programas de aprontamento”; “julgo que poder-se-á melhor o processo. Integrar um ciclo de aprontamento, considerando-se o antes, durante e após a missão, e não um programa focado e com fim na projeção para a missão”; “Ou seja, transformar num modelo padronizado aquilo que era feito de uma forma empírica no seio da Unidade de Intervenção”.
<b>E5</b>	“Considero que seria importante rever os aprontamentos e equacionar uma vertente somente relacionada com este assunto da interculturalidade, porque esta questão é crucial. Analisar a situação local e transpor para o aprontamento, por forma a todos estarem imbuídos no mesmo espírito, considero que era importante reforçar ainda mais este domínio em qualquer missão”.
<b>E6</b>	“Poderia ser um pouco mais longo, naturalmente fariamos as atividades com outra intensidade. Para além disso, o que era uma abordagem de transmissão de conhecimento, de práticas e experiências, faria sentido uma sistematização desse conhecimento e a teorização dessa prática com a parte conceptual definida”.
<b>E7</b>	“Seria muito relevante dar um maior enfoque às questões culturais, sobretudo numa vertente mais prática que permitisse aos militares desenvolverem as competências necessárias neste âmbito. A única condicionante é o fator tempo”.

<b>E8</b>	“Depende da missão para a qual os militares vão ser projetados, sendo que, em todas as missões internacionais, esses conteúdos devem ser desenvolvidos na medida necessária às tarefas que vão ser desempenhadas, com mais componente prática até eventualmente com recurso a intérpretes, tradutores, tudo é possível”.
<b>E9</b>	“Sim é muito importante no aprontamento este enquadramento das forças no que é a cultura de um TO que não seja nacional, mais do que as questões operacionais e técnicas, para as forças se prepararem para a sociedade onde vão intervir, é de todo fundamental”.

Quadro 25 – Sinopses das respostas à Questão n.º 11

<b>Experiências relevantes</b>	
<b>E1</b>	“era desejável que os comandantes antes de estarem com os seus homens no aprontamento pudessem ir ao TO vivenciar experiências e toda a questão cultural do país em questão”; “Em relação aos militares participarem em atividades mais dinâmicas no aprontamento para treinarem as competências interculturais, isso era possível, mas a questão é como operacionalizar”; “que poderia existir um <i>workshop</i> mais interativo e aspetos de <i>roleplay</i> onde as pessoas entram na figura do polícia que está a patrulhar e de repente vai abordar o cidadão com quem ele não conhece a questão cultural e depois criam-se <i>situation exercises</i> ”
<b>E2</b>	“Reforço que esta questão cultural é extremamente importante para o sucesso. Podemos ser tecnicamente distintos e muito bons, mas se não formos bons em termos de competências interculturais a missão fica comprometida. O desempenho da missão está inteiramente dependente da nossa capacidade de interagirmos com as comunidades locais. E isto passa-se tanto em cenário internacional como nacional”.
<b>E3</b>	
<b>E4</b>	“O sinal maior da integração cultural da GNR em Timor-Leste verifica-se pela escolha das autoridades timorenses em optar pela reedificação da Polícia Nacional de Timor-Leste (PNTL) à semelhança da GNR”.
<b>E5</b>	
<b>E6</b>	
<b>E7</b>	
<b>E8</b>	
<b>E9</b>	

## APÊNDICE H – SINOPSES DA ENTREVISTA DO TIPO B

Quadro 26 – Sinopses das respostas à Entrevista do Tipo B

E10	
<b>Formação em interculturalidade nos aprontamentos</b>	“Sim (...) designa-se por <i>cultural awareness</i> ”; “Neste tipo de formação pretende-se garantir que os militares a ser projetados ficam a conhecer o país e a região (...) com informações sociais, económicas e políticas”; “É também fornecida a informação de cariz policial que pretende descrever os principais atores, bem como identificar as principais ameaças à missão”; “São também ministradas formação sobre direitos humanos e sobre igualdade de género, segundo os valores europeus e na perspetiva de identificar as dificuldades em aplicar estes valores, na área de missão”.
<b>Tipo de formação consoante a missão</b>	“Sim. Necessariamente a formação varia de missão para missão. As características são por norma muito diferentes”.
<b>Incidência no domínio das competências interculturais</b>	“Sim. Está identificada a necessidade e o valor acrescentado que este tipo de informação traz para o cumprimento das diversas missões”; “A dificuldade reside na dificuldade de a instituição providenciar aos militares informação detalhada e dirigida à sua missão específica”; “a título de exemplo (...) a generalidade das missões em África, as informações (...) são obtidas através das Forças Armadas”; “Este desvio no tipo de informação recolhida é uma fragilidade para os aprontamentos (...) normalmente, suprida quando os militares chegam à missão e são “brifados” pela estrutura da missão, no teatro de operações”.
<b>Doutrina de âmbito internacional</b>	“Sim. Os militares que ministram formação nos aprontamentos, bem como os Oficiais da UI e da DPERI que têm vindo a desenhar estas atividades possuem várias formações na área da gestão civil de crises, ministradas por vários fóruns europeus”; “Quer a ONU quer a UE têm regras bem definidas sobre as capacidades que devem ser comuns aos peritos/militares/agentes que integram as suas missões”.
<b>Boas práticas na promoção das competências interculturais</b>	“Posso dar os exemplos dos cursos de <i>mentoring in civilian crisis management</i> , ministrados pela Polícia Federal Alemã e pela GNR em que os alunos executam um “roleplay”/simulação com intérpretes afegãos (no caso alemão) ou com intérpretes Bósnios (no caso português)”; “No contexto de formação é uma experiência de aprendizagem muito positiva. Infelizmente não é possível replicar esta formação, com nativos dos países de missão, para todos os aprontamentos”.
<b>Evolução dos programas de aprontamento</b>	“foram sendo desenvolvidas ferramentas e mecanismos que permitem que os aprontamentos de hoje sejam muito mais do que apenas a preparação tática do pessoal. Há uma preocupação com a interculturalidade, direitos humanos e com a igualdade de género, que constituem componentes obrigatórias destes aprontamentos”; “Não era assim há 15 anos atrás”; “Há

	também uma maior preocupação institucional com a preparação dos militares que são projetados para missões internacionais”; “Por exemplo só desde 2018 é que a Guarda decidiu que nenhum militar vai para missões internacionais sem um aprontamento. Seja qual for a missão”; “Por outro lado, a seleção dos militares em missão obedece também a critérios melhores e mais objetivos, exigindo uma melhor preparação dos militares, antes mesmo de se candidatarem. É o caso da crescente procura de cursos de <i>Mentoring</i> , HEAT, planeamento de gestão civil de crises, etc.”.
<b>Diferenças entre os modelos de formação de forças congéneres</b>	“Não. O modelo está muito aproximado, fruto do esforço europeu que vem sendo conduzido pela Comissão europeia, nomeadamente através do Serviço Europeu para a Ação Externa. Existem, naturalmente pequenas diferenças no número de horas de cada aprontamento, ou nalgumas matérias que não são nucleares”.

## **ANEXOS**



## ANEXO A – CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS INTERCULTURAIS

Tabela 1 – Conjunto de competências interculturais

ATRIBUTO	DESCRIÇÃO	APTIDÕES
<i>Maturidade Cultural</i>	A habilidade de permanecer confiante e dedicado aos desafios da interação entre diferentes culturas, procurando interações que promovam o sucesso da missão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência emocional</li> <li>• Autoeficácia</li> <li>• Dedicção</li> <li>• Vontade de interagir</li> </ul>
<i>Flexibilidade Cognitiva</i>	A habilidade de evitar juízos de valor em situações de falta de informação acerca do outro, mostrando-se aberto a explicações alternativas e facilmente ajustar ideias pré-concebidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Evitar geração de incertezas</li> <li>• Transparência</li> </ul>
<i>Consciência Cultural</i>	Estar consciente que as diferenças culturais superam os costumes, e compreender a influência da cultura no comportamento e percepção que temos do outro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidade</li> </ul>
<i>Acuidade Cultural</i>	A capacidade de compreender, num contexto intercultural, as dinâmicas das situações, a perspectiva do outro, e o impacto das ações culturais numa missão internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter em conta a perspectiva do outro</li> <li>• Evitar preconceitos</li> </ul>
<i>Habilidades Interpessoais</i>	A aptidão de promover boas relações entre indivíduos, a curto e longo prazo, tendo em vista alcançar o sucesso da missão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrolo</li> <li>• Empatia</li> <li>• Persuasão</li> </ul>
<i>Habilidades Linguísticas</i>	A competência ao nível linguístico através do conhecimento da língua da nação hospedeira e utilizar a comunicação verbal e não-verbal adequadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento dos sistemas linguísticos, semânticos e pragmáticos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Palloni (2018)

## ANEXO B – O PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

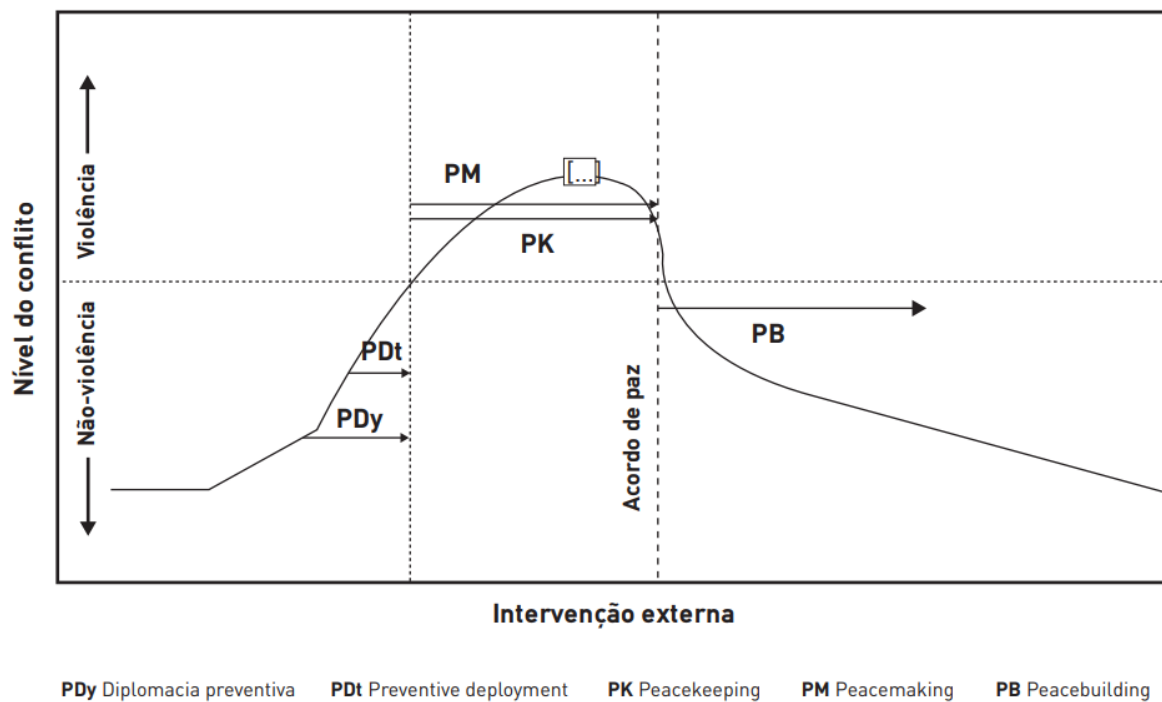
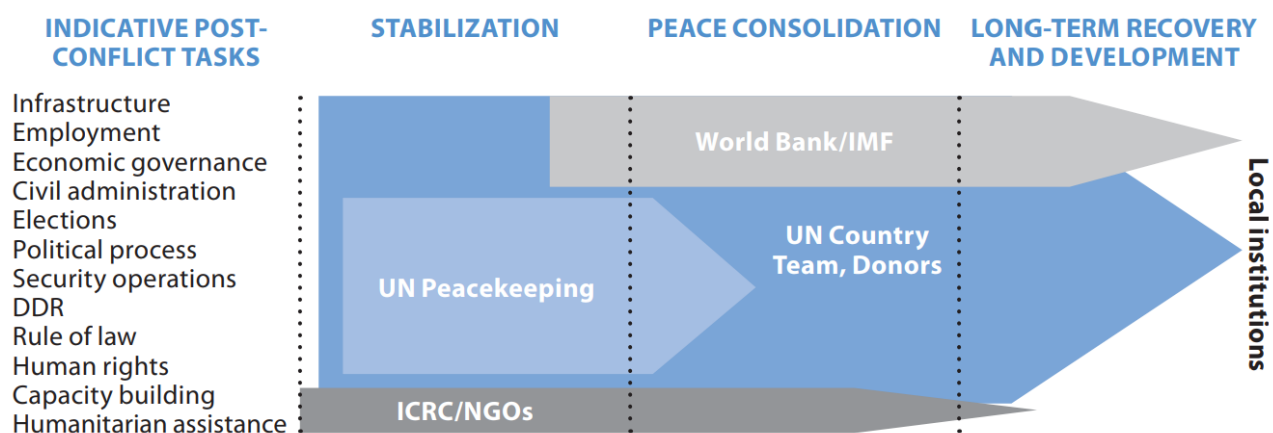


Figura 2 – O processo de resolução de conflitos

Fonte: Branco (2004, p. 121)

## ANEXO C – PRINCIPAIS ATIVIDADES DAS OPERAÇÕES MULTIDIMENSIONAIS DA ONU



**Figura 3 – Principais Atividades das Operações Multidimensionais da ONU**

**Fonte: ONU (2008, p. 23)**

## ANEXO D – VAZIO DE SEGURANÇA

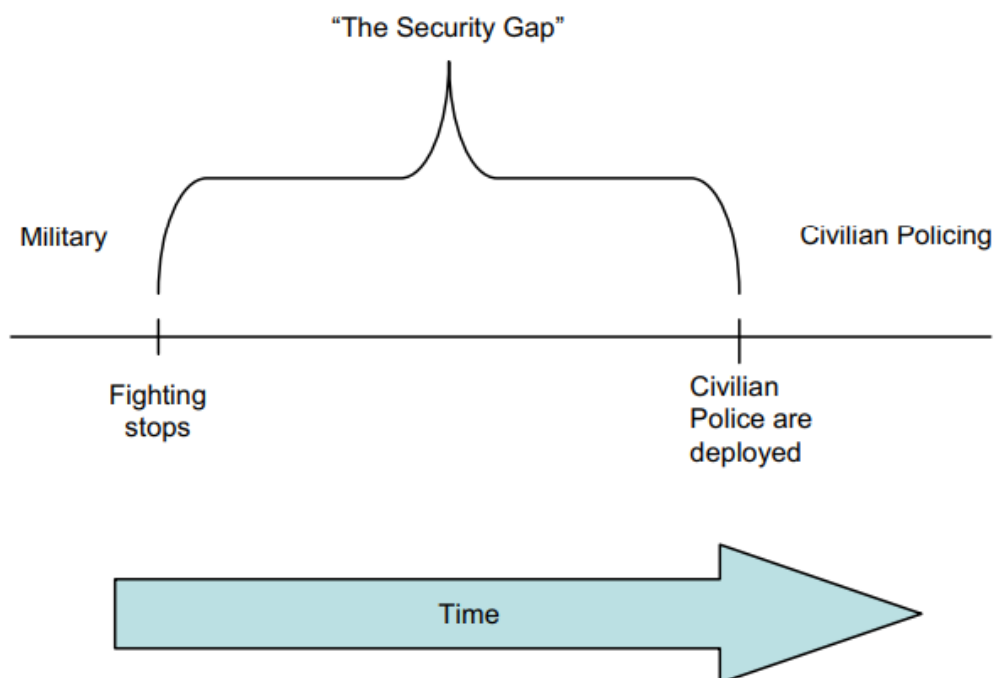


Figura 4 – Vazio de Segurança

Fonte: Cortinhas (2016, p. 218)

## ANEXO E – MANDATOS RELATIVOS ÀS MISSÕES DA ONU EM TIMOR-LESTE

<b>Missão</b>	<b>Período e resolução</b>	<b>Mandato explícito [implícito]</b>	
<b>UNTAET</b>	1999-2002 RCS 1272	<i>RCS 1338 (jan. 2001)</i>	<i>Referência à criação das forças armadas, ao treino das forças policiais, à avaliação da situação militar e policial</i>
<b>UNMISSET</b>	2002-2005 RSC 1410	<i>RCS 1410 (maio 2002)</i>	<i>Contribuir para a segurança interna e externa do país apoiar o desenvolvimento das forças policiais e das forças armadas</i>
<b>UNOTIL</b> <sup>66</sup>	2005-2006 RCS 1599	<i>RCS 1599 (abr. 2005)</i>	<i>Apoiar o desenvolvimento e o treino das forças policiais e de uma Unidade de Patrulhamento Fronteiriço</i>
<b>UNMIT</b>	2006-2012 RCS 1704	<i>RCS 1704 (ag. 2006)</i>	Apoiar o treino, desenvolvimento institucional e fortalecimento da polícia nacional bem como do Ministério do Interior;  Apoiar o governo na realização de uma avaliação abrangente do futuro papel e necessidades do setor de segurança, incluindo as F-FDTL, o Ministério da Defesa, a PNTL e o Ministério do Interior

Figura 5 – Mandatos relativos às missões da ONU em Timor-Leste

Fonte: Freire (2015, p. 201)